

Universidade de Évora

Mestrado em Gestão, área de especialização Recursos Humanos

Novas Tendências de Gestão Pública:

**A Implementação de um Programa de Avaliação e Desenvolvimento
de Competências numa Unidade de Serviços Partilhados**

TRABALHO DE PROJECTO

Nuno Branco Alas

Orientadora:

Professora Doutora Maria de Fátima Jorge

Évora, 2009

Universidade de Évora

Mestrado em Gestão, área de especialização Recursos Humanos

Novas Tendências de Gestão Pública:

A Implementação de um Programa de Avaliação e Desenvolvimento
de Competências numa Unidade de Serviços Partilhados

TRABALHO DE PROJECTO

Nuno Branco Alas

Orientadora:

Professora Doutora Maria de Fátima Jorge



170 355

Évora, 2009

Resumo

É hoje consensual, entre as várias correntes da gestão, que a obtenção de vantagens competitivas depende em grande medida das estratégias de gestão de recursos humanos. Orientada para os aspectos estratégicos, a gestão por competências surge como uma abordagem capaz de integrar os objectivos das organizações com os objectivos individuais.

Simultaneamente, as novas tendências da gestão pública apontam para a necessidade de desenvolver processos conducentes à melhoria contínua dos serviços prestados, introduzindo um maior rigor na informação de gestão. São princípios subjacentes a estas novas tendências a necessidade de redução de custos, o aumento da produtividade, a normalização de processos e sistemas e o desenvolvimento de centros de competência e inovação.

Neste trabalho, de natureza essencialmente empírica, pretendemos ilustrar o processo de concepção e implementação de um Programa de Avaliação e Desenvolvimento de Competências que foi desenvolvido para uma Unidade de Serviços Partilhados, no âmbito de uma organização pública.

Palavras-Chave: Gestão de recursos humanos; competências; gestão pública; serviços partilhados.

Abstract

New trends of public administration: the implementation of a Program of Evaluation and Development of Competencies in a Unit of Shared Services

It is actually consensual between several theoretical approaches that the attainment of competitive advantages depends on strategies of human resource management. Guided for strategic aspects, competencies' management appears as an approach capable of integrating organizations and individual's goals.

Simultaneously, the new trends of public administration point out the necessity of developing continuous improvement processes, introducing a higher quality in the management information. The necessity of costs reduction, the increase of the productivity and the normalization of processes and systems, as well the development of competencies centers and innovation, are underlying principles to these new trends.

In this empirical work we intend to illustrate the process of conception and implementation of a Program of Evaluation and Development of Competencies, developed for a Unit of Shared Services, in a public organization.

Key-Words: Human resource management; competences; public management; shared services.

Agradecimentos

Um agradecimento muito especial e sincero para a Professora Doutora Maria de Fátima Jorge, sem a qual este trabalho não teria o mesmo sentido.

O seu empenho, entusiasmo, paciência e clarividência científica foram fundamentais para chegar até aqui.

Um profundo agradecimento também para as minhas superiores hierárquicas no IEFP, Dr.^a Ana Duarte, Dr.^a Felicidade Agostinho e Dr.^a Margarida Branquinho, por todo o apoio e por me terem dado a oportunidade de realizar este trabalho.

Aos meus pais, à Rute e à Adriana...

ÍNDICE

Índice	i
Índice de figuras	iii
Índice de gráficos	iv
Índice de quadros	v
Siglas e abreviaturas	vi
1. Introdução	1
2. Gestão Estratégica e Modelos de GRH	4
2.1 A GRH – Factor Estratégico das Organizações	4
2. 2 Modelos de GRH	7
2.2.1 O Modelo da <i>Michigan Business School</i>	7
2.2.2 O Modelo da <i>Harvard Business School</i>	8
2.2.3 O Modelo da <i>Warwick Business School</i>	10
2.2.4 O Modelo de Guest	11
2.2.5 O Modelo de Storey	12
3. Da Análise de Funções à Gestão por Competências	14
3.1 Evolução do Conceito	14
3.2 Perspectivas sobre o Conceito	15
3.3 Conceito de Competência	20
3.4 Gestão por Competências	25
4 Contextualização e evolução dos modelos de Gestão Pública	33
4.1 Gestão Pública tradicional. A falência do modelo	33
4.2 A Nova Gestão Pública	34
4.3 O conceito de Serviços Partilhados. Vantagens e ameaças decorrentes da sua implementação	37
4.4 O Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE)	39

5. O Programa de Avaliação e Desenvolvimento de Competências da Unidade de Serviços Partilhados da Região Alentejo	41
5.1 Introdução	41
5.2 Opções metodológicas	42
5.3 Estratégia do IEFP, IP para o triénio 2008-2010	44
5.4 Objectivos e âmbito da implementação do Modelo de Serviços Partilhados	45
5.5 Estrutura organizacional e funcionamento da USP Alentejo	47
5.6 Serviços prestados pela USP Alentejo	48
5.6.1 Serviços Administrativos (Aquisições)	49
5.6.2 Serviços Financeiros (Contabilidade Geral e Analítica, Reembolsos)	49
5.7 Gestão e monitorização do modelo	50
5.8 Reafecção de Recursos Humanos para as funções <i>core</i>	55
5.9 Metodologia do Programa de Avaliação e Desenvolvimento de Competências da USP Alentejo	56
5.10 Portefólio de Competências críticas da USP Alentejo	60
5.10.1 Competências Transversais	60
5.10.2 Competências Específicas	62
5.11 Metodologia de avaliação das competências dos técnicos da USP Alentejo	70
5.11.1. <i>Gap's</i> Competências Transversais	72
5.11.2. <i>Gap's</i> Competências Específicas na área Administrativa e Financeira	73
5.11.3. Relatórios Individuais	76
5.12 Definição do plano de desenvolvimento de competências	85
6 Considerações Finais	90
Bibliografia	93
Documentos de Trabalho	99
Legislação	99
Anexos	101

Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo de GRH de Fombrum, Tichy e Devanna	8
Figura 2 – Modelo de GRH de Harvard	9
Figura 3 – Modelo de GRH de Warwick	11
Figura 4 – Modelo Iceberg	22
Figura 5 – Relação entre Competências e Desempenho	23
Figura 6 – Etapas da Gestão de Competências	28
Figura 7 – Modelo Integrado de Gestão por Competências	29
Figura 8 – Modelo de Identificação de <i>Gap's</i> e Desenvolvimento de Competências	31
Figura 9 – Fluxo comunicacional da USP Alentejo	47
Figura 10 – Formulários de Registo da Actividade da USP	50

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – <i>Gap's</i> Competências Transversais – USP	71
Gráfico 2 – <i>Gap's</i> Competências Específicas Administrativas – USP	72
Gráfico 3 – <i>Gap's</i> Competências Específicas Financeiras – USP	73
Gráfico 4 – <i>Gap's</i> Competências Transversais – Técnico 1	74
Gráfico 5 – <i>Gap's</i> Competências Específicas Financeiras – Técnico 1	75
Gráfico 6 – <i>Gap's</i> Competências Transversais – Técnico 2	76
Gráfico 7 – <i>Gap's</i> Competências Específicas Financeiras – Técnico 2	77
Gráfico 8 – <i>Gap's</i> Competências Transversais – Técnico 3	78
Gráfico 9 – <i>Gap's</i> Competências Específicas Administrativas – Técnico 3	79
Gráfico 10 – <i>Gap's</i> Competências Específicas Financeiras – Técnico 3	79
Gráfico 11 – <i>Gap's</i> Competências Transversais – Técnico 4	80
Gráfico 12 – <i>Gap's</i> Competências Específicas Administrativas – Técnico 4	81
Gráfico 13 – <i>Gap's</i> Competências Específicas Financeiras – Técnico 4	81
Gráfico 14 – <i>Gap's</i> Competências Específicas Financeiras – Técnico 5	82

Índice de Quadros

Quadro 1 – Avaliação baseada no desempenho e avaliação baseada nas competências	32
Quadro 2 – Comparação entre a gestão pública tradicional e a nova gestão pública	35
Quadro 3 – Vantagens do modelo de serviços partilhados	38
Quadro 4 – Serviços prestados pela USP (Administrativos)	48
Quadro 5 – Serviços prestados pela USP (Financeiros)	49
Quadro 6 – Indicadores de Desempenho da USP	52
Quadro 7 – Portefólio de Competências Transversais	59
Quadro 8 – Portefólio de Competências Específicas – Área Administrativa	61
Quadro 9 – Portefólio de Competências Específicas – Área Financeira	65
Quadro 10 – Apuramento do <i>Score</i>	69
Quadro 11 – Apuramento do <i>Gap</i>	70
Quadro 12 – Formação Estratégica	84
Quadro 13 – Formação Transversal	84
Quadro 14 – Formação Operacional	85
Quadro 15 – Formação Funcional	86

Siglas e Abreviaturas

CCP – Código dos Contratos Públicos

CE – Comissão Europeia

CN – Circular Normativa

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional, IP

JOUE – Jornal Oficial da União Europeia

OT – Orientação Técnica

PADC – Programa de Avaliação e Desenvolvimento de Competências

PMP – Prazo Médio de Pagamento

POCP – Plano Oficial de Contabilidade Pública

PRACE – Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado

QUAR – Quadro de Avaliação e Responsabilização

SIGAE – Sistema Integrado de Gestão da Área do Emprego

SIGOFA – Sistema Integrado de Gestão Orçamental, Financeira e Administrativa

USP – Unidade de Serviços Partilhados

1. Introdução

O paradigma emergente da gestão pública posiciona as pessoas como factor estratégico das organizações, conferindo à gestão de recursos humanos o carácter de actividade crítica. O desempenho e a *performance* individual e, por conseguinte, toda a produtividade e realização global das organizações, dependem directamente das actividades e políticas de gestão de recursos humanos.

Neste contexto, a qualidade das decisões e a prossecução de objectivos estratégicos são fortemente influenciados pelo sistema de gestão de recursos humanos, conferindo às políticas de selecção, avaliação, compensação e desenvolvimento um papel determinante para o sucesso das organizações.

Resultante da investigação de McClelland (1973), o conceito de competência surge como uma nova abordagem à gestão de recursos humanos numa época em que a tradicional administração de pessoal se revelava incapaz de se adaptar às mudanças constantes dos sistemas de trabalho.

A década de 70 foi igualmente determinante para a alteração do paradigma da gestão pública na maioria dos países ocidentais. Os mesmos motivos que conduziram ao surgimento do movimento das competências na gestão de recursos humanos estiveram na base do abandono progressivo do modelo de gestão pública *Welfare State*. A matriz burocrática do modelo começava a mostrar-se incapaz de dar resposta às necessidades crescentes da sociedade, chegando a impedir o seu desenvolvimento.

Inspirada nas práticas de algumas organizações privadas, a Nova Gestão Pública veio introduzir um conjunto de conceitos que procuram a melhoria do desempenho. Em Portugal, o PRACE (Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado) veio introduzir significativas alterações nos organismos da Administração Pública, numa perspectiva de obtenção de ganhos de eficiência e de eficácia, da melhoria da

qualidade dos serviços prestados, de simplificação dos procedimentos, de racionalização dos custos e de aproximação aos Cidadãos.

O processo de modernização decorrente da publicação e entrada em vigor da Portaria n.º 637/2007, de 30 de Maio, que estabelece o Estatuto e a nova Orgânica do Instituto do Emprego e Formação Profissional, I. P. (IEFP), implicou importantes modificações a nível da sua estrutura organizacional, conduzindo a uma nova realidade em termos de unidades orgânicas, funções, atribuições, responsabilidades e afectação de pessoas às diversas actividades, envolvendo a criação de Serviços Partilhados, numa óptica de reafecção de mais recursos às funções do negócio.

Ao mesmo tempo, o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), publicado através da Lei n.º 66-B/2007, veio promover uma gestão por objectivos subordinada a princípios de eficácia, eficiência e orientação para a qualidade.

Face a toda esta envolvente, o projecto de implementação de Serviços Partilhados no IEFP foi considerado objectivo estratégico para 2008, tendo sido incluído no **QUAR** (Quadro de Avaliação e Responsabilização).

A possibilidade de utilizar a aprendizagem teórica obtida no Mestrado em Gestão (Área de Gestão de Recursos Humanos) na implementação um projecto de natureza profissional, revelou-se determinante na escolha do tema.

Tendo sido elaborado em simultâneo com a implementação de um Programa de Avaliação e Desenvolvimento de Competências que foi aplicado junto da equipa que constitui a Unidade de Serviços Partilhados (USP) da Delegação Regional do Alentejo do IEFP, IP, este Trabalho de Projecto tem como principal objectivo a construção, à luz das correntes teóricas, de um modelo de avaliação e desenvolvimento de competências, bem como reflectir o processo de implementação do mesmo. Apesar de não ser possível

avaliar de momento o impacto real do programa, pretende-se, de futuro, desenvolver novas análises que nos permitam aferir os seus efeitos.

O trabalho encontra-se dividido em duas partes. A primeira é constituída por um enquadramento teórico no qual são abordados os principais modelos de gestão de recursos humanos, o conceito de competência, a sua evolução e as diferentes perspectivas em seu torno, bem como os processos de gestão por competências. Nesta parte são ainda abordados os diferentes modelos de Gestão Pública e o conceito de Serviços Partilhados.

A segunda parte do trabalho, eminentemente empírica, procura caracterizar o processo de implementação da Unidade de Serviços Partilhados da Delegação Regional do Alentejo do IEFP, a metodologia definida para o Programa de Avaliação e Desenvolvimento de Competências (PADC), os resultados do processo de avaliação e os planos de desenvolvimento dos elementos que compõem a Unidade de Serviços Partilhados.

Metodologicamente, o processo de avaliação de competências foi suportado pela aplicação de questionários que resultaram da identificação das competências críticas e dos indicadores comportamentais associados. O tratamento dos dados obtidos limitou-se a uma análise descritiva dos resultados, dado ser inviável nesta fase uma análise qualitativa baseada na observação de incidente críticos, em ambiente de *Assesment Centre*, bem como a análise de resultados derivados da actividade da USP.

Simultaneamente foi efectuada análise documental a um conjunto de documentos de trabalho, legislação e bibliografia considerada relevante. Devido ao facto do autor do trabalho encontrar-se inserido na organização objecto de estudo, foi utilizado ainda o método da observação participante não estruturada.

2. Gestão Estratégica e Modelos de Gestão de Recursos Humanos

2.1 A GRH - Factor Estratégico das Organizações

Um complexo conjunto de factores, incluindo a globalização e a maior concorrência internacional, a desregulamentação dos mercados, as maiores e mais diversificadas exigências por parte de clientes e investidores, a aceleração do ritmo de mudança e as inovações tecnológicas, impõe a necessidade das empresas e das organizações procurarem novas formas de melhorarem a qualidade, a produtividade e a rapidez de resposta ao mercado, em suma, novas formas de conseguirem vantagens competitivas (Guest, 1987).

A gestão de recursos humanos (GRH) parece surgir como uma abordagem capaz de proporcionar alternativas sustentáveis às tradicionais vantagens assentes no capital e na tecnologia, ao permitir lidar com questões que se tornaram centrais no sucesso das organizações, como a mudança, a liderança e a cultura organizacional.

Apesar de não se encontrarem expostas ao mercado, a globalização da economia e da sociedade tem afectado, de igual forma, as organizações públicas. A complexidade, a necessidade de qualidade e rapidez de decisão, são realidades com que os serviços públicos se deparam, exigindo liderança qualificada, quadros solidamente preparados e alinhamento entre a estratégia organizacional e a gestão do seu principal activo – as pessoas.

Para responder às exigências dos mercados e da sociedade, as organizações deverão focalizar-se no modo como o planeamento estratégico e o planeamento dos recursos humanos são desenvolvidos e implementados através de um conjunto de valores, princípios, políticas e práticas (Caetano e Tavares, 2000).

Paralelamente, a estratégia empresarial tem fornecido às empresas e organizações instrumentos e metodologias que lhes permitem analisar o seu posicionamento e criar \redireccionar visões de negócio. A plataforma estratégica do Boston Consulting Group, o modelo de reengenharia de Hamer e Champy e o modelo de intenção estratégica e do pólo de competências de Hamel e Prahalad, são, segundo Câmara et alii (1998), exemplos concretos de instrumentos \ metodologias para a criação de uma visão estratégica nas empresas.

Apesar das diferenças profundas entre as várias correntes da estratégia, a necessidade de alinhar pessoas e organizações tem-se revelado um aspecto consensual e fundamental para o sucesso das empresas e organizações.

Gerir estrategicamente recursos humanos passa pela criação e desenvolvimento de novos pressupostos que façam coincidir os interesses da organização com os dos colaboradores. Tichy, Fombrum e Devanna (1982) identificam como principais pressupostos na gestão estratégica de recursos humanos a criação de canais abertos de comunicação, a orientação e gestão do desempenho por objectivos, metas e resultados e a proactividade, salientando a articulação da GRH com o planeamento estratégico e a mudança da cultura.

Para Torrington, Hall e Taylor (2005), a gestão estratégica de recursos humanos assenta num conjunto de princípios e valores que determina a forma como as pessoas são geridas nas organizações. Da aplicação desse conjunto de princípios e valores decorrem políticas e práticas integradas de gestão de recursos humanos que por sua vez deverão estar alinhadas com a estratégia da organização.

Considerando a estratégia da organização e a estratégia de recursos humanos, Torrington, Hall e Taylor (2005), identificam cinco níveis de integração a que correspondem cinco modelos:

- i) *Separation* – Não existe qualquer integração entre as estratégias;

- ii) *Fit* - É reconhecido o papel das pessoas na estratégia das organizações, no entanto a estratégia de recursos humanos é inequivocamente dependente desta;
- iii) *Dialogue* - Existe intercomunicabilidade. Quando não exequíveis ou vantajosas, as estratégias podem ser alteradas por ambas as partes;
- iv) *Holistic* - Representa o reconhecimento de que as pessoas são a “chave” para o alcance de vantagens competitivas. Os recursos humanos deixam de ser encarados como um meio para o desenvolvimento das estratégias organizacionais, são a estratégia em si;
- v) *HR Driven* - A estratégia de recursos humanos determina toda a estratégia da organização;

2.2 Modelos de GRH

Enquadrada na área de conhecimento da Gestão, a GRH tem sido objecto de estudo nas principais universidades norte - americanas. No presente capítulo abordamos os principais modelos da GRH, nomeadamente os produzidos pela *Michigan Business School*, pela *Harvard Business School*, pela *Warwick Business School* e pelos autores Guest e Storey.

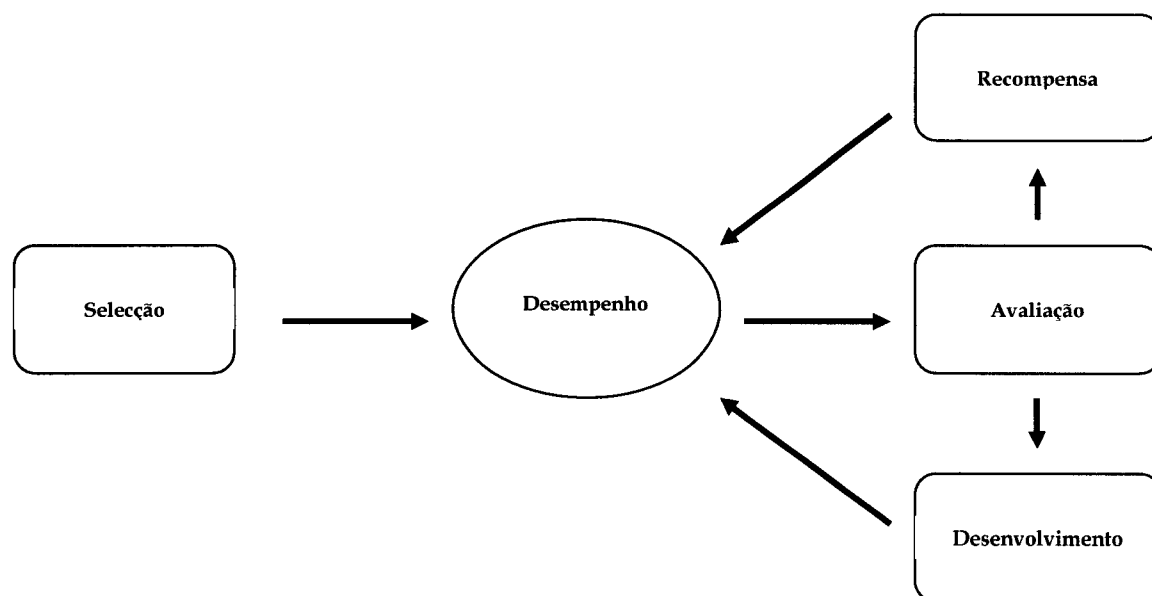
2.2.1 O Modelo da *Michigan Business School*

A Escola de Michigan, onde se destacam Tichy, Fombrun & Devanna (1982) e Fombrun, Tichy e Devanna (1984,) entende a GRH como uma ferramenta de gestão que pode ser usada para facilitar a implementação de estratégias, indispensável perante a crescente complexidade e ritmo de mudança enfrentado pelas organizações.

O modelo apresentado por estes autores representa o sistema de GRH, que consiste num ciclo sequencial de quatro componentes – selecção, avaliação, recompensa e desenvolvimento – que giram em torno do desempenho desejado (Figura 1).

O argumento principal desta proposta, que inspirou todo um conjunto de investigadores a desenvolver a área da gestão estratégica de recursos humanos, é que aqueles componentes devem ser postos em prática de acordo com os objectivos estratégicos da organização, evidenciando o carácter contingencial do modelo, e de forma a garantir o sucesso das estratégias organizacionais. Este alinhamento entre o sistema de gestão de recursos humanos e a estratégia global do negócio foi mais tarde designado por Baird & Meshoulam (1988) de “integração externa” (*external fit*) e por Delery & Doty (1996) de “integração vertical” (*vertical fit*).

Figura 1 - Modelo de GRH de Fombrum, Tichy e Devanna



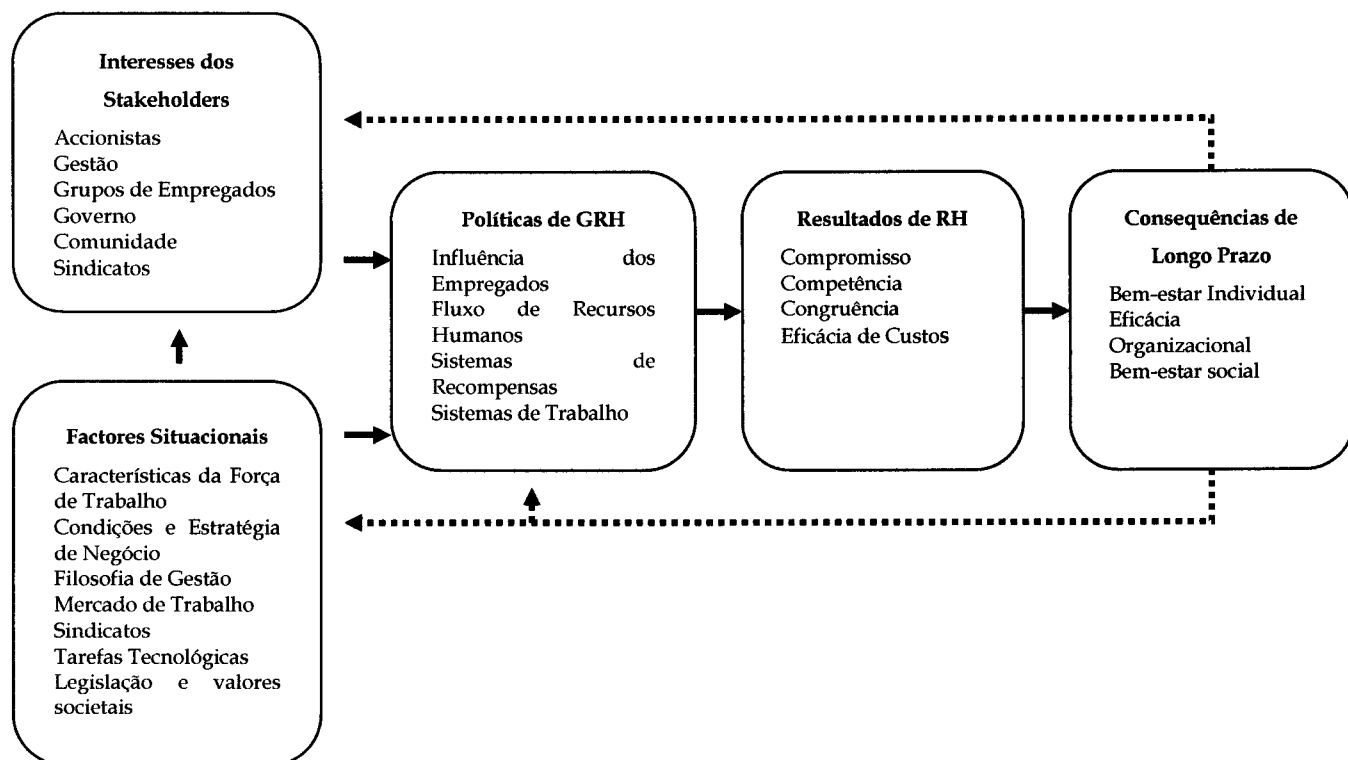
Fonte: Adaptado de Bratton e Gold (1999)

2.2.2 O Modelo da *Harvard Business School*

Outro trabalho propulsor da GRH foi desenvolvido por Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton (1999) da escola de Harvard. Este modelo, bastante mais complexo que o produzido pela escola de Michigan, considera uma multiplicidade de interesses (dos accionistas, da gestão, dos trabalhadores, do governo, da comunidade e dos sindicatos) e de factores situacionais (por exemplo, as características da mão-de-obra, a filosofia da gestão, a estratégia do negócio, etc) que influenciam as políticas de GRH. Por seu turno, as políticas de GRH influenciam um conjunto de resultados de GRH, que conduzem a determinadas consequências procuradas a longo prazo (Figura 2).

De acordo com Moura (2000), o modelo de Beer et alii (1999), permite analisar, tendo por base os resultados de recursos humanos (compromisso, competência, congruência e eficácia de custos) de que forma é que a GRH contribui para o aumento do desempenho da organização, do bem estar dos colaboradores e dos *stakeholders* em geral.

Figura 2 – Modelo de GRH de Harvard



Fonte: Adaptado de Bratton e Gold (1999)

Segundo Boxall (1993) este modelo representa um avanço importante em relação à tradicional gestão de pessoal. Efectivamente, ao contrário da Escola de Michigan, que considera o seu modelo uma “ferramenta de gestão” (Tichy, Fombrun & Devanna, 1982) centrando-se sobretudo no sistema de GRH e no seu alinhamento com a estratégia da organização, os investigadores de Harvard detalham consideravelmente o conteúdo da GRH, efectuando claros juízos de valor e assumindo a sua proposta como “uma forma de pensar, não uma ferramenta mecanicista de análise” (Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton, 1999).

Esta noção foi apelidada de “integração interna” (*internal fit*) por Baird & Meshoulam (1988) ou de “integração horizontal” (*horizontal fit*) por Delery & Doty (1996).

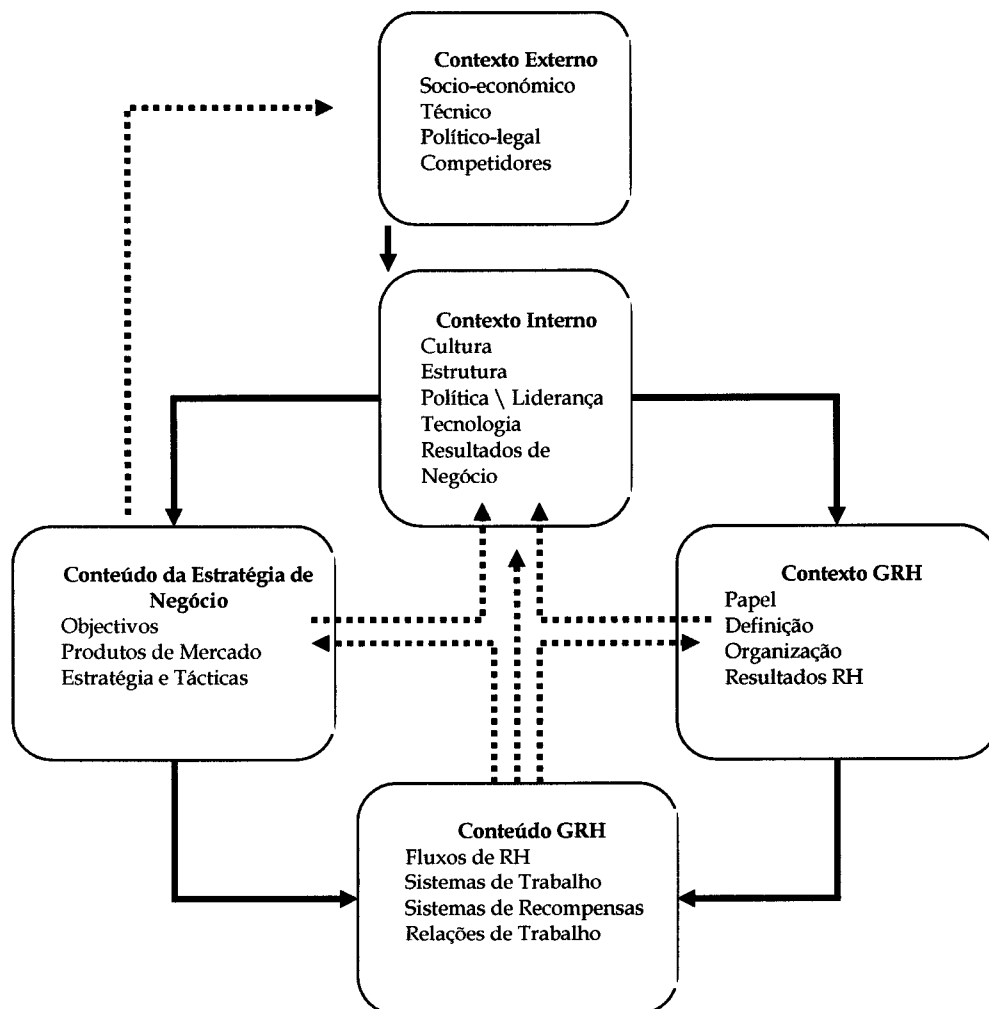
2.2.3 O Modelo da *Warwick Business School*

O modelo da Warwick Business School, desenvolvido por Hendry e Pettigrew (1990) no *Centre for Corporate Strategy and Change*, tem como principal inspiração o modelo de Harvard. Neste modelo, a capacidade para transformar as práticas de gestão da mudança e de recursos humanos encontra-se intimamente relacionada com a formulação da estratégia organizacional.

Para Hendry e Pettigrew (1990), (Figura 3), existem cinco elementos essenciais que determinam e condicionam a integração da GRH com a estratégia organizacional: i) o contexto externo; ii) o contexto interno; iii) os aspectos derivados da estratégia de negócio; iv) o contexto da GRH; v) o conteúdo da GRH.

Para Bratton e Gold (1999) este modelo reconhece a importância da estratégia de negócio e das práticas de GRH, tendo presente o contexto interno e externo bem como os processos de mudança e de interacção que nestes ocorrem. Hendry e Pettigrew (1990) defendem que este modelo permite descrições mais aprofundadas e complexas sobre a estrutura das organizações e sobre a sua forma de planear estrategicamente, tornando-se essencial na análise das políticas e práticas de GRH das organizações complexas.

Figura 3 – Modelo de GRH de Warwick



Fonte: Adaptado de Bratton e Gold (1999)

2.2.4 O Modelo De Guest

Segundo Guest (1987, 1989, 1995), os quatro principais elementos da GRH são a integração estratégica, a qualidade, a flexibilidade e o empenhamento. Para o autor, a GRH deverá ser produzida de forma a atingir a integração estratégica, o elevado empenhamento, bem como elevada qualidade e flexibilidade.

A integração estratégica refere-se à capacidade de uma organização integrar os temas de GRH em planos estratégicos, que interligam os vários aspectos de forma coerente e possibilitam aos gestores de linha incorporar as perspectivas da gestão de recursos humanos no seu processo de decisão (Bratton e Gold, 1999).

O elevado empenhamento traduz-se, quer pelo empenhamento comportamental, que visa realizar os objectivos pré-definidos, quer pelo empenhamento atitudinal, reflectido numa forte identificação com a organização. Despoletado o empenhamento os empregados sentir-se-ão mais satisfeitos e desempenharão melhor as suas funções.

A elevada qualidade refere-se a todos os aspectos da gestão do comportamento, incluindo a gestão dos trabalhadores de qualidade que se preocupam com a qualidade dos bens e serviços produzidos. Para assegurar a qualidade é necessário que as políticas de recrutamento e selecção tenham em atenção a necessidade de pessoal de qualidade, possuidor de elevadas competências.

Finalmente, a flexibilidade, sobretudo a flexibilidade organizacional, procura adaptar a estrutura da organização para a tornar capaz de gerir a inovação e assegurar a utilização de todos os recursos. A flexibilidade organizacional é aqui entendida de forma abrangente e refere-se à organização e à sua estrutura flexível, à descrição de funções flexíveis e à flexibilidade dos próprios empregados.

2.2.5 O Modelo de Storey

Storey (1995) entende a GRH numa perspectiva distinta da gestão de pessoal. Para o autor, a ênfase da GRH é colocada na cultura organizacional em detrimento dos aspectos regulamentares e procedimentais que caracterizam a gestão de pessoal. Nesse sentido define a GRH como uma “abordagem distintiva da gestão dos trabalhadores,

que procura alcançar uma vantagem competitiva através do desenvolvimento estratégico de uma força de trabalho, altamente capaz e empenhada, usando um conjunto integrado de técnicas culturais, estruturais e pessoais” - Storey (1995).

O seu modelo identifica quatro dimensões da GRH: *crenças e pressupostos; qualidades estratégicas, papel crítico dos gestores; mecanismos chave*.

Segundo esta abordagem, a GRH deve evidenciar o *pressuposto ou crença* de que as pessoas são a maior fonte de vantagem competitiva das organizações. Nesse sentido deve ser promovida a implicação e o compromisso organizacional.

Ao nível das *qualidades estratégicas* este modelo realça a importância estratégica das decisões relacionadas com os recursos humanos que devem traduzir um alinhamento com a estratégia de negócio bem como com o ambiente competitivo em que este decorre. O desenvolvimento da GRH deverá ser integrado na estratégia global da organização, havendo por isso necessidade de envolver os gestores de topo na definição das políticas de recursos humanos.

Storey (1995), afirma que os gestores de linha têm de estar directamente envolvidos na execução e implementação das políticas de recursos humanos o que lhes confere um *papel crítico*. Da mesma forma, os gestores de recursos humanos deverão participar nas instâncias de decisão e definição das estratégias de negócio da organização.

Na perspectiva da GRH, gerir a cultura da organização é bastante mais complexo do que gerir processos e sistemas. Nesse sentido, Storey (1995), explica-nos que os *mecanismos chave* da GRH, tais como a selecção, comunicação, formação e sistema de recompensas deverão ser desenvolvidos de forma integrada, tendo sempre por base os valores, princípios e prioridades organizacionais.

3. Da Análise de Funções à Gestão por Competências

3.1 Evolução do Conceito

Os sinais na década de 60 de que a aparente estabilidade das organizações estava a ser abalada, foram determinantes no desenvolvimento do conceito de competência enquanto pressuposto fundamental da GRH.

Até esta data, a análise do trabalho era desenvolvida em torno de elementos funcionais, com base nos instrumentos de descrição, análise e qualificação de funções, típicos dos modelos Tayloristas (Cascão, 2004).

A transição da análise de funções para a gestão por competências, apesar de embrionária na maioria das nossas organizações, terá coincidido com a circunstância em que os sistemas de trabalho passaram a ser afectados por mudanças frequentes, tornando-se inevitável e fundamental a adaptação das pessoas a essas dinâmicas (Almeida, 2002).

Durante a década de 70, autores da psicologia norte americana, entre os quais McClelland, analisaram os níveis de correlação entre os resultados obtidos em avaliações psicológicas em processos de recrutamento e os respectivos desempenhos profissionais, verificando que a correlação entre estas duas variáveis não ultrapassava os 0,33.

Perante estes resultados e de forma a encontrar variáveis susceptíveis de melhor predizerem a realização do trabalho, o movimento das competências ganhou uma posição de relevo na GRH.

Assistiu-se à emergência de uma perspectiva mais dinâmica em que as competências, colocando as potencialidades dos indivíduos no centro dos modos de análise e nas formas de acção, se tornaram um instrumento indispensável das políticas de GRH, particularmente nas organizações europeias e norte-americanas (Almeida, 2002).

Utilizando padrões de análise, McClelland (1973) comparou as pessoas com sucesso nas suas actividades, nomeadamente os seus centros de interesses pessoais, com as que têm menos sucesso. Desta forma foi-lhe possível identificar os traços pessoais e as características associadas ao sucesso. A investigação de McClelland criou uma ruptura com as tradicionais análises de funções, essencialmente descritivas dos processos de trabalho, permitindo a introdução de técnicas de avaliação para o estudo dos desempenhos de excelência e dos factores que os determinam, passando estes a ser o referencial em processos de recrutamento e selecção e no desenvolvimento de carreiras.

3.2 Perspectivas sobre o Conceito

Embora amplamente discutido desde a década de 70 no âmbito da Gestão, Psicologia e Sociologia do Trabalho, o conceito de competência continua a carecer de alguma precisão, dada a multiplicidade de significados que comporta.

A par das diferentes interpretações que qualquer uma destas ciências possa fazer, o conceito de competência apresenta ainda significados distintos quando abordado por “correntes culturais” diferentes.

A corrente norte-americana enfatiza o papel do indivíduo de excelência, tornando-o modelo de referência no desempenho, enquanto que a corrente anglo-saxónica identifica a competência como o desempenho médio esperado. Por seu turno, a visão francesa, de carácter mais globalizante, analisa a competência enquanto resultado de um conjunto de factores, onde se integram aspectos individuais, sociais e organizacionais.

A abordagem anglo-saxónica, embora ainda em torno da subjectividade dos conceitos de *competence* e *competencies*, classifica as competências em *hard* e *soft* (Bilhim, 2004).

As competências *hard* são os conhecimentos dos indivíduos sobre um domínio em concreto (*knowledge*) e o saber-fazer associado à demonstração comportamental de um conhecimento (*skills*). A competência *soft* integra a percepção que um indivíduo tem do seu «eu» enquanto líder ou membro de um grupo (*behaviours*), os traços de personalidade que contribuem para um determinado comportamento (*traits*) e as motivações que correspondem às forças interiores recorrentes e que geram os comportamentos no trabalho (*motives*).

Este binómio permite identificar as competências de tipo *hard* como fundamentais para que um indivíduo desenvolva de forma competente o seu trabalho, enquanto as competências de tipo *soft* permitem diferenciar as realizações individuais.

A abordagem francesa distingue entre os saberes (*savoirs*) que se traduzem na dimensão teórica das competências (*savoir plus*), os saber-fazer (*savoirs faire*) que correspondem às competências de carácter prático e os saber-ser (*savoir-être*) que integram as competências sociais e comportamentais.

A competência não constitui apenas um potencial, nem uma lista de capacidades, mas sim um processo que conduz a um desempenho. Um indivíduo aumenta a probabilidade de se tornar competente, consoante as suas capacidades sejam mais elevadas. Ser possuidor de uma competência não significa igualmente ser competente, dado que a competência só pode existir quando manifestada e enquadrada num contexto profissional. Assim, uma condição de definição de competência é a sua relação com o contexto, pois deve fazer parte dos laços entre as qualidades relacionadas com o indivíduo e as propriedades que dependem de uma situação de acção (Bilhim, 2004).

Partindo das diferentes perspectivas ao conceito de competência, podemos identificar três correntes de abordagens. A abordagem comportamental, a funcional e a construtivista (Cascão, 2004).

Da análise de um indivíduo no seu trabalho e não fazendo suposições *apriori* acerca das características que são necessárias para realizá-lo da melhor maneira, a abordagem comportamental consiste na identificação, através da criação e avaliação de incidentes críticos, das características que se encontram associadas ao sucesso no trabalho. Na abordagem comportamental, os auto-diagnósticos sobre motivações, conhecimentos e competências não são utilizados como instrumentos de predição de comportamentos. Apenas o que as pessoas efectivamente fazem, perante incidentes críticos, é susceptível de avaliação.

Orientada essencialmente para os objectivos estratégicos da organização, a abordagem funcional atribui especial importância à identificação das funções nucleares de negócio, estando a análise centrada essencialmente nos produtos e não tanto nos processos. Segundo esta perspectiva, a competência é definida como o conjunto de requisitos funcionais subjacentes a um desempenho para a resolução de problemas nas organizações.

Na abordagem construtivista, a competência não reside no conhecimento, capacidades e atitudes, mas sim na mobilização dessas características, as quais são as ferramentas e a condição da competência. Esta corrente defende que a passagem das características ao conceito de competência é feita através de processos dinâmicos e em permanente construção, que conferem à competência um carácter de processo.

Numa perspectiva claramente epistemológica, MacLagan (1997) identifica três abordagens ao conceito de competência. As preconizadas pelas Ciências da Gestão, pela Psicologia Diferencial e pela Psicologia Comportamental e Educacional.

As Ciências da Gestão privilegiam as descrições e avaliações do trabalho que determinam um conjunto de actividades observáveis em processos, remetendo para um plano secundário os conhecimentos, habilidades e capacidades necessários para os executar.

A Psicologia Diferencial orienta-se para as diferenças humanas, especialmente para as capacidades que são difíceis de desenvolver: inteligência, capacidades cognitivas, valores, traços de personalidade, motivos interesses e emoções (Cascão, 2004).

A psicologia comportamental e educacional centra-se no desenvolvimento e formação de pessoas para que estas possam ser bem sucedidas, apostando fundamentalmente no conhecimento por via da educação.

Ceitel (2004), identifica quatro perspectivas em torno do conceito de competência:

1. As competências como atribuições;
2. As competências como qualificações;
3. As competências como traços ou características pessoais;
4. As competências como comportamentos ou acções

Na perspectiva das competências como qualificações o conceito surge associado a um poder ou prerrogativa que está relacionada com o exercício de um cargo. Nesta perspectiva, a competência é algo externo às pessoas, não estando associada às características pessoais nem aos desempenhos profissionais destas. A competência é algo que existe como elemento formal e que poderá ser exercida pela pessoa que a detém, independentemente de ser a pessoa com mais “capacidades” para a exercer. Na gestão de recursos humanos, esta perspectiva sobre as competências é também utilizada pelos sistemas mais tradicionais de descrição e qualificação de funções, onde a competência designa o que se entende por responsabilidades e conhecimentos (Ceitel, 2004).

A perspectiva das competências como qualificações define a competência como um conjunto de conhecimentos, saberes e domínios de execução técnica que é desenvolvida no âmbito de um processo de aprendizagem (ensino e formação). Tal como na primeira perspectiva, é enfatizada a ideia de que a competência é exterior ao indivíduo podendo apenas ser apreendida e desenvolvida com recurso a agentes externos. Esta perspectiva

é utilizada no acesso a determinadas profissões¹ onde para o exercício das funções é exigida uma formação específica, sem que esta, por si, assegure que aquela pessoa tenha um desempenho satisfatório.

Nas perspectivas das competências como atribuições e qualificações, “as competências são entendidas como independentes do desempenho, ou seja, uma pessoa pode ter as competências necessárias para uma determinada finalidade sem que, todavia, o seu desempenho reflecta necessariamente os resultados concretos que seria legítimo esperar do exercício dessas mesmas competências” (Ceitil, 2004, p. 26).

A perspectiva dos traços ou características pessoais, identifica as competências como características intrínsecas e inerentes à personalidade dos indivíduos. Segunda esta perspectiva, os traços ou características pessoais não têm uma relação directa com os comportamentos manifestados, uma vez que não são perceptíveis através de observação. É enfatizada a noção de que os traços ou características estão profunda e solidamente enraizados na personalidade, dando consistência às competências e diferenciando as pessoas que demonstram a competência de forma consistente daquelas que apresentam bons desempenhos apenas de forma ocasional.

Subsidiária da perspectiva dos traços ou características pessoais, a perspectiva das competências como comportamentos ou acções considera as competências como resultados concretos que resultam de interacções em contexto profissional (Ceitil, 2004). Apesar de existirem características que possam sugerir ou predizer um desempenho elevado, as competências só são efectivamente demonstradas através de comportamentos.

¹ O acesso à profissão de Formador e de Técnico de Higiene e Segurança são dois exemplos do conceito de competência entendido como uma qualificação. A competência reside na certificação obtida sem qualquer ligação com o desempenho efectivo da actividade.

Pela sua relevância no âmbito da Psicologia Organizacional e na Gestão de Recursos Humanos, a perspectiva das competências como traços ou características pessoais e a perspectiva dos comportamentos ou acções serão pormenorizadamente discutidas de seguida.

3.3 Conceito de Competência

O conceito de competência, na acepção das perspectivas das características e dos comportamentos, surgiu em 1973 com a publicação do artigo de McClelland - *Testing for Competence Rather Than Intelligence*. Decorrente desta publicação, o movimento das competências veio criar uma ruptura com as teorias e práticas desenvolvidas pela Psicologia na área dos recursos humanos, especialmente com os sistemas métricos utilizados em processos de recrutamento e selecção.

McClelland demonstrou, através da análise de um conjunto de estudos de investigação, que os tradicionais testes de aptidões e conhecimentos, bem como os níveis académicos e as qualificações de âmbito profissional, não prediziam, por si, o nível do desempenho profissional. Sugeriu também que os resultados apresentavam por vezes sinais de enviesamento resultantes de atitudes de discriminação em relação à raça, género e condição socio-económica dos avaliados. (Spencer & Spencer, 1993). Para o autor, os resultados obtidos através da aplicação de testes psicológicos encontram-se também limitados uma vez que estes são realizados em contexto experimental sem qualquer contextualização com as condições reais de trabalho.

De forma a ultrapassar as limitações decorrentes dos métodos tradicionais, McClelland considerou que “o melhor preditor para aquilo que uma pessoa é capaz de fazer e irá fazer no futuro, é aquilo que ela espontaneamente pensa e faz numa situação não estruturada – ou então aquilo que ela já fez em situações semelhantes no passado” (Ceitil, 2004, p.29). Para tal, torna-se necessário criar métodos de observação que

permitam identificar o comportamento, a mentalidade e a perspectiva de análise adoptada na resolução de um determinado problema ou tarefa.

Para diferenciar um desempenho elevado de um desempenho satisfatório, McClelland sugere-nos que os factores distintivos não são as capacidades das pessoas mas sim os modos concretos que estas utilizam para mobilizar as suas capacidades em acções concretas.

Na sequência de McClelland, Boyatzis identificou um conjunto de características distintivas e diferenciadoras dos gestores de elevado potencial. Na sua obra *The Competent Manager*, definiu competência como uma característica subjacente e intrínseca de um indivíduo e que tem uma relação de causa efeito com o desempenho superior de uma função (Boyatzis, 1982).

O autor identifica competências críticas, que distinguem o indivíduo “superior” do indivíduo “médio” e competências básicas requeridas para um desempenho mínimo ou médio. Para este, as competências poderão ser motivações, traços de carácter, conceitos de si próprio, atitudes ou valores, conhecimentos e aptidões cognitivo-comportamentais, de carácter individual, mensuráveis e manifestáveis, que determinem uma diferenciação significativa na excelência da execução.

Spencer & Spencer (1993), definem competência como uma característica pessoal, subjacente, bastante estável e profunda, da personalidade de uma pessoa, que está relacionada de forma causal com um desempenho eficaz e/ou superior, numa função ou determinada situação, revelando-se em padrões de comportamentos.

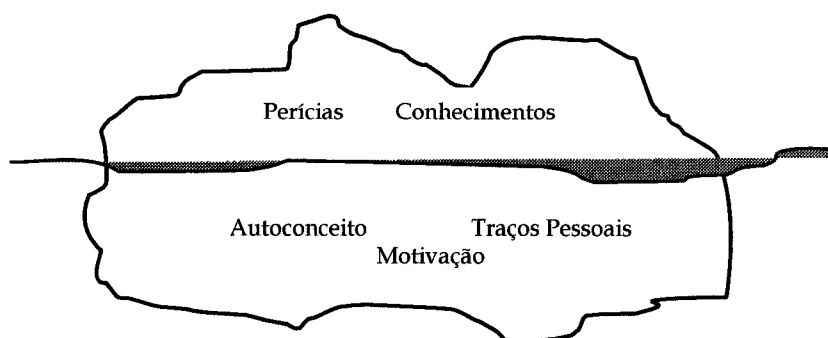
Para melhor entender o conceito, apresentaram um modelo em forma de iceberg (Figura 4) que representa os diferentes níveis de uma competência.

Segundo os autores, existem competências visíveis e invisíveis. Nas competências invisíveis incluem-se a *motivação* que direcciona e selecciona comportamentos para

determinadas acções ou objectivos, os *traços pessoais* que representam aptidões e respostas a situações concretas e o *auto-conceito* que representa as atitudes, valores e auto-imagem da pessoa. As competências visíveis são o *conhecimento* e informação que o indivíduo detém em áreas específicas e as *perícias* que são as capacidades para realizar uma determinada tarefa em determinado contexto.

Spencer & Spencer (1993), através do modelo do iceberg, descrevem a existência de duas dimensões nas competências. A dimensão *performance* que corresponde à parte visível do iceberg e a dimensão *características* que corresponde à parte submersa do mesmo.

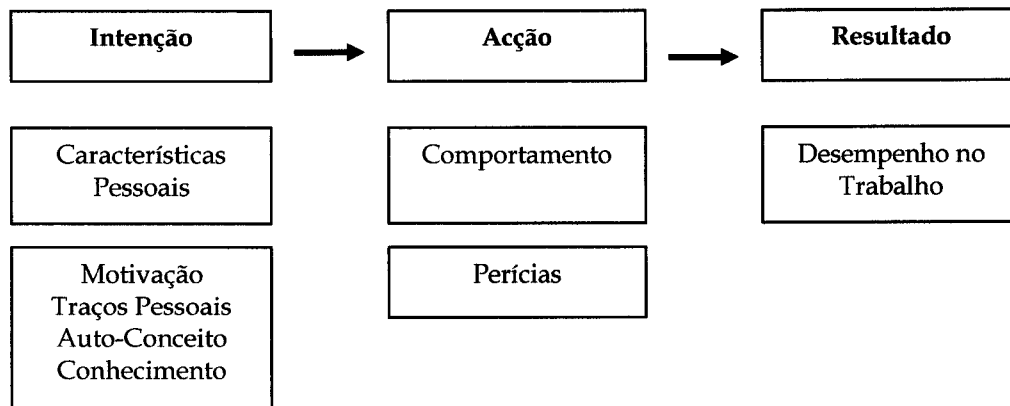
Figura 4 – Modelo Iceberg



Fonte: Adaptado de Spencer & Spencer (1993)

Este modelo identifica também uma relação directa e causal entre as competências e o desempenho dos indivíduos, na qual as acções resultam de um conjunto de intenções com vista à obtenção de um determinado resultado (Figura 5). Assim, um comportamento considerado isoladamente, sem a intenção subjacente ou o resultado dela decorrente, não é suficiente para definir uma competência.

Figura 5 – Relação entre Competências e Desempenho



Fonte: Adaptado de Spencer & Spencer (1993)

Para os autores, na definição de uma competência há que considerar três dimensões. O *porquê* – as características ou atributos pessoais, o *como* – os comportamentos realizados para um determinado objectivo e o *quê* – os resultados alcançados através do desempenho.

Dado que as competências são detidas e exercidas pelos indivíduos em níveis distintos, estas podem ser divididas em duas categorias: competências básicas e competências diferenciadoras (Spencer & Spencer, 1993).

As primeiras são as características consideradas essenciais para um desempenho médio, que todas as pessoas numa organização devem possuir, enquanto que as competências diferenciadoras são aquelas que distinguem as pessoas com um desempenho superior sendo, por esse motivo, referências para o desenvolvimento da organização.

Zarafian (2001, 2003) define competências como a tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidades do indivíduo sobre os problemas e os acontecimentos com os quais se depara no contexto das situações profissionais.

A definição proposta pelo autor assenta em três aspectos fundamentais:

1. Na iniciativa e responsabilidade das pessoas sobre as situações profissionais com que se deparam. De acordo com este ponto de vista, entende-se a competência como uma atitude de iniciativa e de capacidade de mobilização.
2. Na inteligência prática mobilizada para as situações com que os indivíduos se deparam, apoiando-se nos conhecimentos adquiridos. Neste contexto, o termo inteligência remete para as dimensões cognitiva e compreensiva das situações.
3. Na faculdade de mobilizar os outros em torno dos objectivos, partilhando-os e assumindo co-responsabilização por eles. Esta abordagem manifesta a importância do colectivo, viabilizando a resolução de situações de trabalho complexas que individualmente não seriam ultrapassadas.

Zarifian (2001, 2003), identifica um conjunto de competências nucleares para as organizações: *i*) competências sobre os processos (conhecimentos sobre o processos de trabalho); *ii*) competências técnicas (conhecimentos específicos sobre as actividades a executar); *iii*) competências sobre a organização (processos de organização do trabalho); *iv*) competências de serviço (resultado dos produtos e serviços); *v*) competências sociais (saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas).

Para o autor, as competências remetem para uma atitude de implicação que mobiliza a inteligência e a subjectividade dos sujeitos, no sentido da responsabilidade pessoal face às situações de trabalho. Esta responsabilização é entendida como a contrapartida da autonomia e da descentralização das decisões.

Enquanto que para Zarifian (2001), a competência é a tomada de iniciativa e de responsabilidade do indivíduo nas situações profissionais com as quais é confrontado,

para Boterf (2001), a competência é um sistema, uma organização estruturada que associa de forma combinatória diversos elementos.

Segundo Boterf (2005), a competência profissional resulta da mobilização, combinação, integração e transferência de conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado.

É apresentada sob a forma de performance, de cumprimento de resultados ou de resolução de problemas, manifestando-se apenas em acções concretas e contextualizadas. É um sistema dinâmico associado a processos de aprendizagem, promovendo o desenvolvimento/ inovação e capacitação dos recursos humanos.

Câmara et alli (2005), referem-se às competências como o conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos, permitindo agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, de forma alinhada com a orientação estratégica da empresa.

3.4 Gestão por Competências

As propostas para obtenção de vantagem competitiva, apesar das diferenças entre os conceitos, parecem apontar para a mesma direcção: gestão estratégica de recursos humanos (Taylor, Beechler e Napier, 1996); gestão de competências (Prahalad e Hamel, 1990); gestão de desempenho (Edwards e Ewen, 1996); e gestão do capital intelectual (Stewart, 1998). Nestes conceitos é perceptível a ênfase dada às pessoas enquanto recurso determinante para o sucesso das organizações. Neste contexto, a gestão de competências surge como um instrumento indispensável para a estratégia das organizações.

A tradicional visão funcional da gestão de recursos humanos encarava as actividades que desenvolvia como finalidades em si próprias, que se desenvolviam de forma independente, sem relação com os objectivos da organização e sem criarem, em muitos casos, qualquer valor acrescentado para esta.

Pelo contrário, as actuais perspectivas da gestão de recursos humanos, de carácter marcadamente estratégico, entendem-na como um subsistema das organizações que interage com os outros subsistemas, recebendo e emitindo estímulos para a envolvente interna e externa.

Para Franco (2001), a visão estratégica da gestão de recursos humanos constitui a única forma das organizações atingirem os seus objectivos, promovendo a convergência dos processos com a missão e os objectivos das organizações.

Da mesma forma, North e Reinhardt (2003), defendem que através de um modelo integrado de gestão por competências é possível alinhar os objectivos individuais com os objectivos estratégicos da organização.

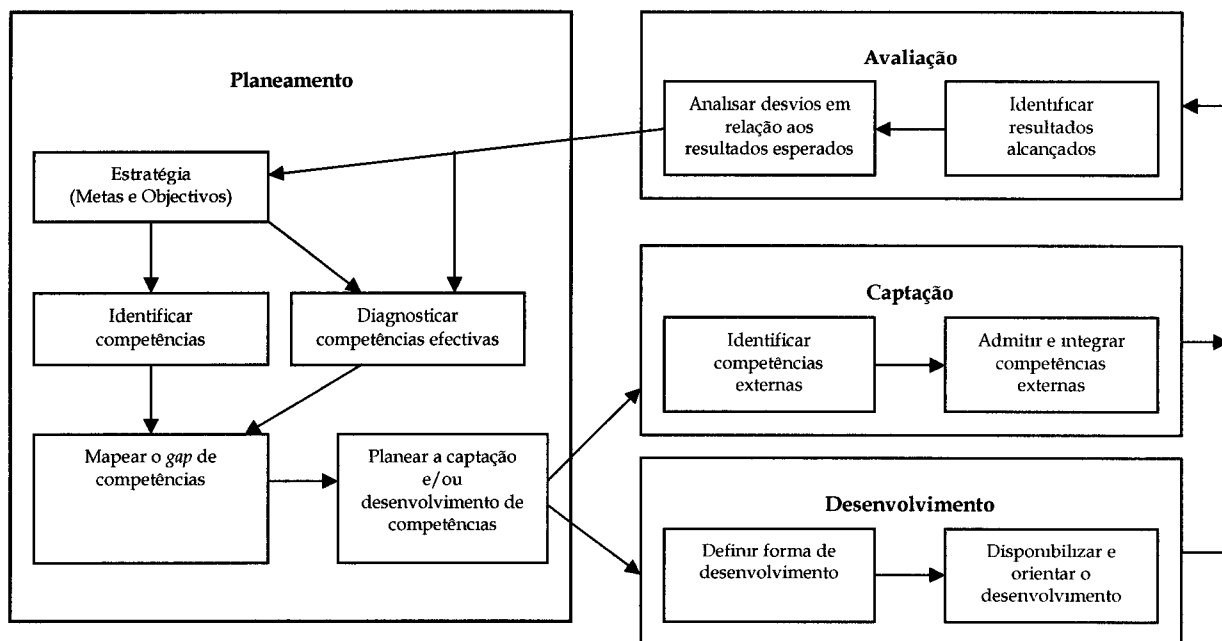
Para promover o alinhamento estratégico entre os objectivos individuais e organizacionais, Green (1999), refere que é fundamental que as organizações ajudem os seus colaboradores a perceberem a forma como as suas acções se enlaçam com os objectivos destas. Para tal, as organizações devem fomentar a participação dos colaboradores nos processos de tomada de decisão, criando lógicas de compromisso mútuo. Deverão também criar uma linguagem comportamental, assente nas competências críticas, para que todos os colaboradores identifiquem, através de comportamentos observáveis, a visão, a missão, os valores e a estratégia da organização. O modelo integrado de gestão por competências permite que as pessoas controlem, adaptem e desenvolvam, por si próprias, as suas competências individuais, permitindo, ao mesmo tempo, que a organização controle, adapte e desenvolva as suas competências críticas (North e Reinhardt, 2003).

A gestão por competências pode ser entendida como um processo de gestão derivado da *Resource-Based Management Theory*. Esta teoria sustenta-se na ideia de que os recursos das organizações são um factor determinante para o seu sucesso, permitindo marcar diferenças em relação à concorrência. O pressuposto é de que o domínio de recursos raros, valiosos e difíceis de serem imitados conferem às organizações vantagens competitivas actuais e futuras. Esta teoria sugere ainda que a gestão estratégica de recursos humanos confere uma vantagem competitiva sustentável uma vez que é obtida através da promoção do conhecimento, do *empowerment* e do desenvolvimento de competências (Taylor, Beechler e Napier, 1996).

A gestão de competências, enquanto processo integrado na gestão organizacional, trata-se de um processo contínuo assente na estratégia das organizações que permite direccionar as acções na área de recursos humanos. No entanto, Prahalad & Hamel (1990), sugerem-nos que o planeamento, a captação, o desenvolvimento e a avaliação das competências deverão dar-se não apenas no nível individual, mas em todos os níveis organizacionais, dado que estes são o resultado do conjunto de competências individuais quando articulados com os restantes recursos das organizações.

Para Ienaga (1998), a gestão de competências deve ser entendida como um processo circular (Figura 6), assente num conjunto de etapas que envolvem os diversos níveis das organizações. Nesta perspectiva, os processos de gestão de competências não deverão ser exclusivamente do tipo *top down*, onde as competências nucleares das organizações determinam as competências individuais, ou, pelo contrário, do tipo *bottom up*, onde as competências individuais determinam a estratégia das organizações. Para o autor, os processos de gestão de competências deverão estar alinhados com a estratégia das organizações, reflectindo a sua missão, visão e objectivos.

Figura 6 – Etapas da Gestão de Competências

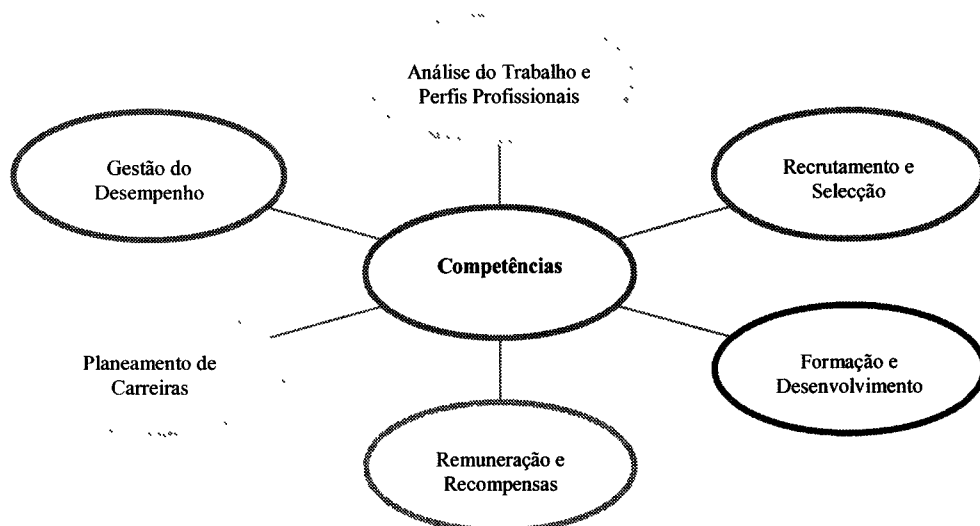


Fonte: Adaptado de Ienaga (1998)

Os sistemas de gestão de recursos humanos baseados nas competências (Figura 7) permitem uma acção integrada das organizações ao nível dos subsistemas de: i) *análise do trabalho e perfis profissionais*; ii) *recrutamento e selecção*; iii) *formação e desenvolvimento*; iv) *remuneração e recompensas*; v) *planeamento de carreiras*; vi) *gestão do desempenho*.

As análises de funções realizadas sem recurso às competências focam-se nos atributos pessoais necessários para a concretização de uma dada função, deixando de parte o modo como essas mesmas funções são desenvolvidas. As *análises do trabalho e perfis profissionais* baseadas nas competências permitem identificar o modo de execução das actividades, enfatizando as acções específicas que as pessoas devem realizar, para desempenharem as funções de acordo com as necessidades e os objectivos das organizações (Ceitil, 2004).

Figura 7 – Modelo Integrado de Gestão por Competências



Fonte: Adaptado de Ceitil (2004)

No subsistema *recrutamento e selecção*, a implementação de um modelo de gestão por competências potencia o ajustamento entre os interesses e aptidões dos candidatos e as características das funções. A qualidade das avaliações aumenta já que estas passam a focar-se nas características consideradas críticas para as funções em detrimento das características tradicionalmente avaliadas que com frequência se mostraram irrelevantes (entre estas incluem-se os resultados de testes de inteligência, a área das habilitações literárias, etc.). Desta forma, os critérios dos processos de recrutamento e selecção passam a estar centrados nas competências que as organizações consideram necessárias para um desempenho superior da função (Wood e Payne, 1998).

Ao nível da *formação e do desenvolvimento*, os sistemas de gestão de recursos humanos por competências permitem um maior alinhamento entre o potencial dos colaboradores e a estratégia das organizações. Por norma, as políticas de formação e de desenvolvimento são definidas sem que exista uma avaliação prévia dos conhecimentos e capacidades dos colaboradores. Os programas de treino são predefinidos e a sua

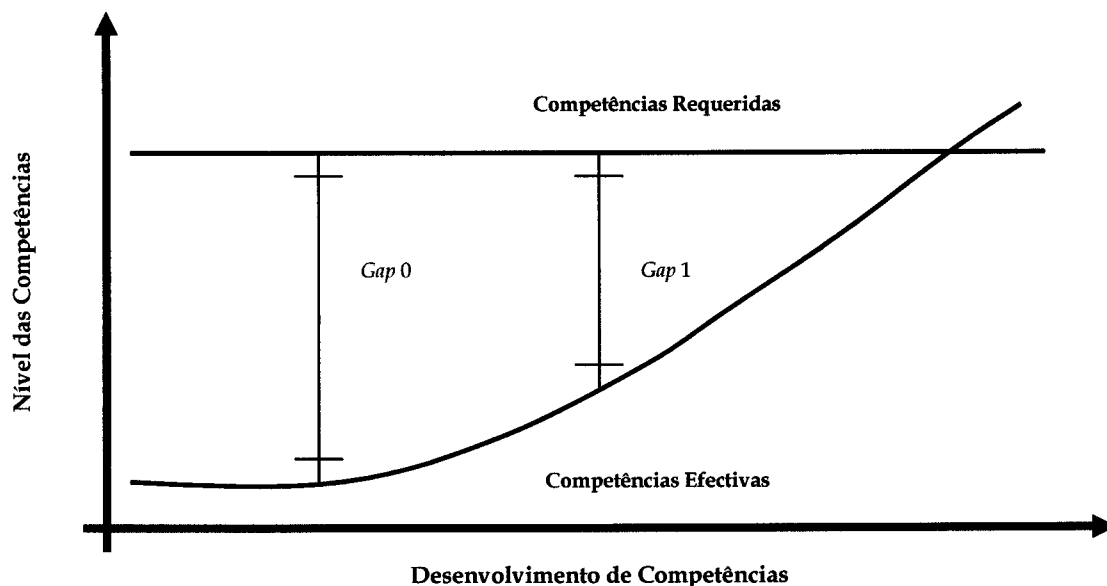
aplicação é idêntica em todos os colaboradores, não existindo qualquer tipo de adaptação em função dos diferentes níveis de desempenho demonstrados.

Com recurso à gestão por competências, os programas de formação e desenvolvimento passam a focar-se nas necessidades específicas das organizações e dos indivíduos, alavancando os resultados derivados da sua aplicação. Ienaga (1998), sugere-nos um modelo de avaliação de competências que tem como etapa inicial a identificação do *gap* (lacuna) de competências. O processo consiste em estabelecer os objectivos e as metas a serem alcançados de acordo com a intenção estratégica da organização, decorrendo daí a identificação das competências consideradas críticas para um desempenho superior dos colaboradores. A identificação do *gap* (Figura 8) é realizada através de uma análise às competências internas da organização por comparação com as competências identificadas como necessárias para atingir as metas e os objectivos. A aplicação de programas de formação e desenvolvimento de competências irá permitir o aumento gradual do nível destas, reduzindo o *gap* identificado inicialmente.

O recurso ao modelo das competências nos programas de formação e desenvolvimento constitui um valor acrescentado para as organizações porque permite definir, com maior objectividade, a lacuna entre as competências requeridas e as competências efectivas das pessoas, num determinado momento, tornando os processos de gestão do conhecimento mais eficazes (Ceitil, 2004).

Os sistemas de *remunerações e recompensas* baseados nas competências pressupõem uma maior clareza e objectividade nos processos uma vez que se encontram directamente relacionados com a contribuição efectiva de cada colaborador e com os conhecimentos, modos e experiências utilizados para a realização dos objectivos da organização, em termos de resultados tangíveis. Para Spencer e Spencer (1993), os modelos de compensações variáveis resultantes da diferenciação de desempenhos carecem de uma avaliação precisa e justa das competências que estão na sua base.

Figura 8 – Modelo de Identificação de *Gap's* e Desenvolvimento de Competências



Fonte: Adaptado de Ienaga (1998)

Ao nível do *planeamento de carreiras*, subsistema da gestão de recursos humanos que tem por objectivo preparar os colaboradores para novas tarefas e/ou responsabilidades, a gestão por competências traz mais-valias a este processo por estar orientada para identificar e desenvolver as competências que permitam mobilidade organizacional, quer ao nível vertical, assegurando a sucessão nos lugares-chave, quer ao nível horizontal, garantindo à organização várias opções para uma determinada posição.

A necessidade de distinguir avaliação e *gestão do desempenho* tem sido referida por um vasto conjunto de autores (Franco, 2001), (Ceitil, 2004), (Cascão, 2004). Esta distinção resulta do facto da avaliação estar associada à qualificação dos resultados, enquanto que a gestão está mais orientada para a melhoria dos desempenhos que levam a esses resultados.

Tradicionalmente, os sistemas de avaliação do desempenho enfatizam os resultados quantitativos específicos (financeiros e/ou produtivos), baseando-se numa apreciação

efectuada por um superior hierárquico ao passado recente, podendo deste processo resultar a atribuição de recompensas. No entanto, perante a necessidade de criar vantagens competitivas que projectem o futuro, as organizações passaram a desenvolver processos de gestão do desempenho, visando uma perspectiva mais qualitativa e orientada para o desenvolvimento dos colaboradores.

Quadro 1 – Avaliação baseada no desempenho e avaliação baseada nas competências

Desempenho (compensar pelos resultados)	Competências (compensar pelos comportamentos)
Carácter quantitativo: ligado aos objectivos	Carácter qualitativo: ligado aos comportamentos
Curto período de tempo: por norma o desempenho relativo ao ano anterior	Longo período de tempo: desempenho futuro, na função actual ou noutra
Orientado para as recompensas: não gerando desenvolvimento pessoal e/ou organizacional	Orientado para o desenvolvimento: gerando mudança de comportamentos com resultados ao nível do desenvolvimento pessoal e organizacional

Fonte: Adaptado de Spencer & Spencer (1993)

Através da utilização de um modelo global de gestão do desempenho, a apreciação do desempenho resulta duma combinação entre o planeamento, a gestão e a avaliação dos resultados e das competências (Spencer & Spencer, 1993). Este tipo de modelo permite avaliar e recompensar o desempenho e as competências, ou seja, os resultados obtidos num determinado período e os comportamentos manifestados que deram origem a esses resultados. Desta forma, torna-se possível para avaliados e avaliadores identificar e promover um desempenho de nível superior, no presente ou no futuro, na função actual ou numa função futura. O quadro 1 permite-nos identificar as diferenças entre a perspectiva tradicional de avaliação do desempenho e a avaliação baseada nas competências.

4 Contextualização e evolução dos modelos de Gestão Pública

As mudanças na concepção e ideologia do Estado têm originado, ao longo do tempo, diferentes perspectivas e modelos de abordagem à gestão pública. As mutações de carácter social, económico, financeiro e político têm determinado, de igual forma, a necessidade de um constante redesenho dos modelos de gestão pública. Neste capítulo pretende-se identificar sumariamente os modelos de gestão pública, caracterizando a passagem dos modelos tradicionais assentes em processos burocráticos para o modelo da Nova Gestão Pública.

4.1 Gestão Pública tradicional. A falência do modelo

Baseado nas políticas keynesianas que defendiam uma intervenção forte do Estado na vida económica e social, o modelo de gestão pública *Welfare State*, tem vindo a ser progressivamente abandonado pelos países ocidentais desde 1970. Damgaard (1997), caracteriza-o como um modelo assente na burocracia, ineficiente e incapaz de reagir em tempo útil às necessidades dos cidadãos e às mutações do ambiente em que se encontra inserido, prejudicando o desenvolvimento e crescimento económico. Caracteriza-o ainda como um modelo que privilegia os processos internos da administração, assente numa rígida estrutura burocrática, que tem como principal função o aumento do seu bem-estar e do seu poder.

Montesinos e Gimeno (1998), identificam um conjunto de características do modelo de gestão pública tradicional, nas quais se destacam: i) a ênfase na regulação, nomeadamente nos aspectos legais e orçamentais; ii) a imprecisão na formulação de objectivos, tornando-os vagos e não quantificáveis; iii) a falta de cultura orientada para os cidadãos, privilegiando as instâncias políticas e administrativas; iv) a ausência de responsabilidade da gestão; v) a ausência de técnicas de gestão, nomeadamente ao nível da definição da estratégia; vi) a falta de uma cultura de avaliação assente nos resultados

e nos processos conducentes a estes; vii) a forte estrutura hierárquica nos processos de decisão, conduzindo à centralização.

Diversos factores podem ser apontados para a falência do modelo *Welfare State*, nomeadamente ao nível dos factores económico-financeiros, ideológicos e políticos. Arndt (1998), identifica a conjuntura económica e financeira do final do século XX, marcada pela globalização da sociedade e dos mercados, como o principal motivo para o abandono da burocracia, já que esta se mostrou incapaz de acompanhar estas tendências, sendo até mesmo considerada um obstáculo ao desenvolvimento económico.

Neste contexto, Villoria e Pino (1997), identificam como principais causas da ruptura do modelo de gestão pública tradicional: i) a complexidade de relações criadas a partir da radicalização da modernidade; ii) a mediatização da sociedade resultante do processo de globalização; iii) a necessidade de alcançar resultados de uma forma rápida e eficiente; iv) o crescimento da despesa pública que resultou da necessidade do Estado dar resposta às crescentes expectativas da sociedade em relação a este.

4.2 A Nova Gestão Pública

Paradoxalmente, a ruptura da concepção tradicional do Estado parece dever-se, em parte, ao crescimento das expectativas e das exigências que os cidadãos exercem sobre este, sem que, no entanto, tolerem o consequente crescimento necessário da administração pública e da respectiva despesa. Face a este paradoxo e ao esgotamento das soluções protagonizadas pela administração burocrática, foi desenvolvido um novo modelo de gestão pública baseado na introdução de mecanismos de mercado, na adopção de novas técnicas de gestão, na promoção da competição entre fornecedores de bens e serviços públicos, na expectativa da melhoria do serviço para o cidadão e no aumento da eficiência e flexibilização da gestão. Este modelo, denominado de A Nova Gestão Pública, enfatiza também a necessidade de uma maior intervenção dos cidadãos

na vida activa do Estado, reduzindo a sua função intervencionista e libertando recursos para a regulação das funções exercidas pelos particulares.

Apesar das dificuldades em definir a Nova Gestão Pública como modelo de gestão, esta denominação reflecte o conjunto de esforços efectuados nas últimas décadas do Século XX, para modernizar e reformar o modelo de gestão pública burocrata do *Welfare State*. Entre estes, Warrington (1997), destaca os esforços efectuados para organizar e operacionalizar a administração pública, de forma a melhorar o seu desempenho, aumentar a sua eficiência, evitar a corrupção, orientar a actuação em função das necessidades dos cidadãos, tornando-a mais transparente e evitando desperdícios.

A Nova Gestão Pública promove a autonomização e separação de tarefas, profissionalizando as estruturas e centrando-as no seu *core business*, em detrimento das perspectivas anteriores que defendiam uma estrutura integrada, verticalizada e focada em multi-objectivos.

De forma sintética, as principais diferenças entre a gestão pública tradicional e a nova gestão pública residem:

Quadro 2 – Comparação entre a gestão pública tradicional e a nova gestão pública

Gestão Publica Tradicional	Nova Gestão Pública
Ênfase na política	Ênfase na produção de bens e serviços públicos
Ênfase no cumprimento das normas	Ênfase na eficiência
Estrutura hierárquica verticalizada	Sistema orgânico perspectivado para o cidadão
Ênfase na estabilidade e previsibilidade	Ênfase na adaptação e inovação
Inexistência de competição e monopolização de actividades	Competição entre organizações públicas e privadas, num mercado livre e concorrencial

Fonte: Adaptado de Rehfuss (1991)

Com a introdução deste novo modelo, torna-se necessária a introdução de novas práticas gestionárias (Miles e Snow, 1984), (Hood, 1991), Jackson (1994) e Denhardt e Denhardt (2000), nomeadamente através da:

- ✓ Introdução de uma gestão profissional, clarificando e individualizando as competências dos gestores públicos, libertando-os das questões de confiança política e substituindo-a por uma confiança de gestão;
- ✓ Introdução de uma gestão por objectivos suportada por métricas e indicadores que clarifiquem a missão e os objectivos dos colaboradores da administração pública, recompensando-os pelo mérito;
- ✓ Análise da relação custo/benefício dos serviços prestados através de mecanismos internos baseados em centros de resultados, permitindo uma análise comparativa entre a manutenção de determinadas funções ou o recurso ao exterior para o desempenho dessas funções (*outsourcing*);
- ✓ Maior responsabilização e individualização da gestão pública, dando a esta um “rosto”;
- ✓ Introdução de instrumentos de gestão privada, adoptando medidas e práticas que permitam uma maior flexibilidade organizacional, atenuando os efeitos de uma estrutura hierárquica verticalizada;
- ✓ Criação de condições propícias e favoráveis à iniciativa privada;
- ✓ Enfatização da necessidade de incremento dos níveis de serviço, baseando-se nas necessidades demonstradas pelos *stakeholders* envolvidos (governo, cidadãos, fornecedores, etc).

Neves (2002), identifica um conjunto de características desejáveis em torno deste novo paradigma da gestão pública. Para a autora, o novo modelo de gestão, deverá centrar-se no objecto e nos destinatários da acção, permitindo, a partir do conhecimento real dos problemas e necessidades dos cidadãos, uma adequação eficaz das políticas e medidas públicas. Neste contexto, os novos modelos de gestão pública deverão:

- ✓ Promover uma avaliação do ambiente envolvente, identificando ameaças e oportunidades de crescimento;
- ✓ Contribuir para a coerência das organizações públicas, alinhando a estratégia e os objectivos com as orientações políticas;
- ✓ Promover o *empowerment* de todos os colaboradores e dirigentes, dinamizando a organização a partir de uma definição conjunta de objectivos;
- ✓ Descentralizar as decisões e responsabilidades, de forma a responder rápida e especificamente às necessidades dos cidadãos;
- ✓ Promover a coesão organizacional através de mecanismos de comunicação e participação;
- ✓ Efectuar avaliações contínuas dos resultados da sua acção, transformando os problemas detectados em oportunidades de melhoria;
- ✓ Estimular as redes e parcerias internas e/ou externas, tirando partido das sinergias criadas;
- ✓ Promover e criar condições favoráveis para o desenvolvimento pessoal dos colaboradores, reconhecendo-o e recompensando-o através da progressão profissional;
- ✓ Promover a eficiência dos recursos

4.3 O conceito de Serviços Partilhados. Vantagens e ameaças decorrentes da sua implementação

A procura de eficiência na produção de serviços favorece um clima de concorrência e motivação, promovendo a necessidade de descentralizar a gestão através da criação de unidades operacionais mais reduzidas, mais responsáveis e autónomas. Para tal, Montesinos e Gimeno (1998), alertam para a necessidade de introduzir filosofias de gestão orientadas para o cidadão, passando este a ser entendido como um “cliente”.

Perante este novo paradigma, a administração pública, à semelhança do que já acontece em algumas organizações privadas, começa a sentir a necessidade de consolidar e agregar funções e processos não críticos, transferindo-os para unidades ou centros especializados.

O conceito de serviços partilhados compreende a noção de que as unidades ou centros de serviço passam a ter um negócio autónomo, baseado numa cultura de *Front Office* e com uma estratégia de gestão independente. Este modelo de organização de serviços apresenta ainda algumas rupturas com os modelos tradicionais, baseando-se nas seguintes ideias-chave:

- ✓ Orientação para a qualidade e melhoria dos processos, baseada num processo de avaliação contínuo;
- ✓ Utilização de tecnologia actual;
- ✓ Introdução de medidas de desempenho como suporte do processo de avaliação e respectivas recompensas;
- ✓ Cultura de serviço ao “cliente”
- ✓ Relação “fornecedor-cliente” baseada em acordos de nível de serviços (SLA's – *Service Level Agreement*)

A aplicação do modelo de serviços partilhados compreende as seguintes vantagens (Rolo, 2007):

Quadro 3 – Vantagens do modelo de serviços partilhados

Ao nível da Gestão Estratégica	Ao nível da Eficiência Operacional
<ul style="list-style-type: none">› Alinhamento dos recursos com a missão› Partilha de conhecimento especializado› Especialização dos Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none">› Rapidez nos processos de decisão› Estandardização de processos› Redução dos tempos das operações› Maior fiabilidade do <i>reporting</i>
Ao nível da Utilização de Recursos	Ao nível da Qualidade e Satisfação dos Clientes
<ul style="list-style-type: none">› Redução do número de processos e tarefas› Maior poder negocial› Obtenção de economias de escala	<ul style="list-style-type: none">› Redução do tempo de resposta às solicitações› Conhecimento específico do perfil e necessidades dos clientes

Fonte: Adaptado de Rolo (2007)

Como potenciais ameaças da implementação das unidades ou centros de serviços partilhados, Rolo (2007), refere que estas poderão estar associadas:

- ✓ Ao nível da implementação e gestão do modelo: ausência de uma estrutura de projecto forte suportada pela gestão de topo; deficiente dimensionamento dos recursos humanos; ineficiência dos sistemas de informação.
- ✓ Ao nível do processo de gestão da mudança: ausência de um programa e de um plano de comunicação; falta de envolvimento de todos os colaboradores; desmotivação e sentimento de desconfiança.
- ✓ Ao nível da estratégia: desconhecimento dos objectivos organizacionais por parte da equipa; inexistência de um diagnóstico de partida que permita, por comparação, avaliar o impacto da implementação do modelo.

4.4 O Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE)

Seguindo as tendências de gestão associadas à Nova Gestão Pública, o Governo Português criou o Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE), numa tentativa de reorganizar a administração central para promover economias de escala e ganhos de eficiência, através da simplificação e racionalização das suas estruturas. O programa, publicado através da Resolução de Conselho de Ministros n.º 124/2005, de 04 de Agosto, reflecte a necessidade de tornar mais eficiente a utilização de recursos, assegurando, ao mesmo tempo, uma melhoria da qualidade dos serviços prestados. Paralelamente, demonstra uma clara intenção em separar as funções *core* e as funções de suporte das organizações, promovendo a diminuição das estruturas administrativas bem como a simplificação e racionalização dos procedimentos administrativos.

Neste contexto, a visão integrada da gestão pública promovida pelo modelo burocrático, em que todas as organizações asseguravam as funções de suporte² através de estruturas

² O PRACE identifica como actividades de suporte: gestão orçamental, financeira, patrimonial e contabilidade analítica; recrutamento e gestão de recursos humanos; formação de recursos humanos; apoio

próprias, é substituída pela preocupação em implementar progressivamente serviços de partilha de funções e actividades comuns.

De acordo com o PRACE, a organização de serviços de partilha de funções e actividades comuns visa agrupar, em cada ministério, grupos de ministérios ou sector, os procedimentos de gestão e administração de recursos, promovendo a especialização desses serviços e dos seus colaboradores e permitindo um foco das organizações nas suas actividades críticas. Paralelamente, pretende-se fomentar uma cultura de gestão assente na relação “fornecedor – cliente”, contribuindo para a promoção da concorrência entre serviços idênticos, entendendo-se esta como fundamental para a melhoria e crescimento das organizações.

O programa prevê que na implementação de serviços de partilha de funções e actividades comuns deverão ser observados os seguintes factores críticos de sucesso:

- ✓ Implementação e uso intensivo de sistemas e tecnologias de informação e comunicação;
- ✓ Avaliação permanente de resultados, assente numa estrutura contabilista de custos;
- ✓ Manutenção do centro de decisão no “cliente”, cabendo somente aos serviços de partilha a execução do processo inerente à decisão;
- ✓ Desenho, mapeamento, uniformização e automatização dos processos e procedimentos;
- ✓ Promoção de *benchmarking* com serviços idênticos que operem no sector público e privado;
- ✓ Introdução de uma lógica contratual na relação “fornecedor – cliente” baseada em níveis de serviço (prazos, características dos serviços, etc.)

jurídico; gestão de sistemas de informação e de comunicação; tratamento e conservação de documentação; relações internacionais; edições gráficas e reprográficas; gestão de imóveis; gestão de frotas automóveis, negociação e aquisição de bens e serviços; serviços de segurança e limpeza

5. O Programa de Avaliação e Desenvolvimento de Competências da Unidade de Serviços Partilhados da Região Alentejo

5.1 Introdução

No quadro das orientações previstas no PRACE surgiram um conjunto de linhas de acção para a Administração Pública baseadas na necessidade de obtenção de ganhos de eficiência e eficácia, na simplificação de procedimentos, na aproximação dos organismos aos cidadãos, na melhoria da qualidade dos serviços prestados e na racionalização de custos.

Paralelamente, a nova orgânica do Instituto do Emprego e da Formação Profissional, IP, publicada através do Decreto-lei n.º 213/2007, de 29 de Maio, veio reflectir um esforço de racionalização de recursos, com significativas transformações ao nível da estrutura interna, nomeadamente na reorientação das áreas de suporte ao negócio.

Esta nova realidade veio criar a necessidade de efectuar importantes alterações ao nível da estrutura organizacional, com especial incidência nas atribuições, funções e recursos de cada unidade orgânica, com o objectivo de reafectar mais recursos às funções de negócio (Emprego, Formação Profissional e Certificação Profissional).

Neste contexto e face à envolvente actual, o QUAR do IEF (2008), define como objectivo estratégico a implementação de um modelo de Serviços Partilhados nas áreas Administrativa, Financeira, Recursos Humanos e Instalações, representando uma nova lógica de funcionamento e de interacção com o cliente interno.

Face ao novo paradigma de funcionamento das áreas de suporte foi considerado factor potenciador do projecto o levantamento das necessidades de desenvolvimento de competências dos Técnicos que irão integrar a Unidade de Serviços Partilhados.

Neste contexto foi desenvolvido o Programa de Avaliação e Desenvolvimento de Competências, instrumento que visa a identificação das competências críticas associadas às actividades desenvolvidas pela USP, bem como a avaliação do nível a que as competências são detidas pelos Técnicos, permitindo, como objectivo fundamental do programa, a definição de planos de desenvolvimento de competências individuais e de equipa.

5.2 Opções metodológicas

Face à natureza do projecto, orientado nitidamente para os objectivos estratégicos da organização, optou-se por uma abordagem funcional ao conceito de competência (Cascão, 2004), com especial preocupação na *performance* dos técnicos, naquela que é considerada a face visível das competências: perícias e conhecimentos (Spencer & Spencer, 1993).

A opção pela abordagem funcional, em detrimento das abordagens construtivista e comportamental, residiu no facto de se pretender uma avaliação dos resultados dos processos de trabalho e não dos processos em si ou das características intrínsecas dos indivíduos que os executam.

Esta opção surge também reforçada pelo facto do projecto ter sido desenvolvido no âmbito das ciências da gestão, para as quais este tipo de abordagem se revela mais adequada.

A metodologia do PADC compreendeu cinco fases: i) identificação do portefólio de competências críticas, partindo dos objectivos estratégicos do projecto, numa perspectiva *top down*; ii) descrição das competências críticas e dos indicadores comportamentais que evidenciem o nível de proeficiência em que as competências são detidas; iii) avaliação das competências, com base em questionários de auto-diagnóstico e diagnóstico, preenchidos, respectivamente, pelos elementos da equipa e pelo

responsável da USP; iv) definição do plano de desenvolvimento de competências, de acordo com os resultados obtidos na avaliação e de forma a diminuir / eliminar os *gap's* obtidos; v) avaliação do desenvolvimento de competências, fase da metodologia que pretende dar *feedback* do plano de desenvolvimento de competências (a realizar futuramente).

Nas fases i) e ii), o autor deste trabalho de projecto efectuou um levantamento das competências transversais e específicas consideradas críticas, o qual foi validado e complementado pela equipa envolvida na implementação da USP.

Posteriormente, o autor do trabalho descreveu as competências transversais e os respectivos indicadores comportamentais e coordenou, junto dos elementos que integraram o projecto de implementação da USP, o trabalho de descrição das competências específicas e dos indicadores.

Depois da identificação e descrição das competências e dos indicadores comportamentais, efectuou-se a avaliação (fase iii), na qual o autor elaborou os questionários de diagnóstico e auto-diagnóstico (anexos 1 a 6), com base no trabalho desenvolvido nas fases anteriores, e apoiou a fase de preenchimento dos mesmos.

Obtidas as respostas dos questionários de diagnóstico e auto-diagnóstico, o autor efectuou o tratamento estatístico dos dados (anexo 7) de forma a encontrar os *gap's* que evidenciassem as competências com maior necessidade de desenvolvimento.

Por último, depois de encontradas as necessidades de desenvolvimento, o autor delineou os planos de treino e desenvolvimento adaptados às necessidades individuais dos técnicos e às necessidades genéricas da equipa, encontrando-se descritos no ponto 5.12 do trabalho.

5.3 Estratégia do IIEFP, IP para o triénio 2008-2010

O IIEFP é um instituto público, integrado na administração indirecta do Estado, dotado de autonomia administrativa, financeira e património próprio, prossequindo as atribuições do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social em matéria de Emprego e Formação Profissional

O IIEFP assume-se como serviço público de emprego e pretende criar mecanismos que potenciem o encontro entre a procura e a oferta de emprego, garantindo a prestação de um serviço de excelência pautado pelo rigor, qualidade, rapidez e eficácia e que se adequa continuamente às necessidades e expectativas dos seus utentes (*visão*).

Tem por **missão** promover o emprego e combater o desemprego, através da execução de políticas activas de emprego, nomeadamente de formação profissional.

Os **valores** do IIEFP assentam na *confiança e parcerias, profissionalismo, melhor relação custo/eficácia, serviço proactivo ao cliente, inovação e flexibilidade, responsabilidade, inclusão e igualdade*.

Os **objectivos estratégicos** (OE) definidos no QUAR para o triénio 2008-2010 são:

OE1. Promover a qualidade do emprego e combater o desemprego

OE2. Promover a qualificação dos activos no quadro de reforma do Sistema Nacional de Formação Profissional

OE3. Melhorar a qualidade de atendimento nos Centros de Emprego

OE4. Melhorar a qualidade, a eficiência e a eficácia do serviço prestado

OE5. Implementar um modelo de serviços partilhados

Os **objectivos estratégicos** assentam num conjunto de **vectores** (V) que visam:

V1. A promoção da modernização e reforço do Serviço Público de Emprego, potenciando o seu papel proactivo na intermediação entre a procura e a oferta;

V2. A melhoria da qualificação dos Portugueses, concentrando e mobilizando recursos no sentido de contribuir para a concretização dos objectivos nacionais fixados para a certificação de adultos, e para a qualificação/certificação de jovens no âmbito da Iniciativa Novas Oportunidades;

V3. A inserção no mercado de trabalho dos grupos mais desfavorecidos, tendo em atenção a responsabilidade em matéria de combate à exclusão social, com particular relevo no âmbito da Reabilitação, mas também nos públicos imigrantes e desfavorecidos;

V4. Ser uma organização socialmente responsável: assumir a responsabilidade social que lhe cabe enquanto organismo da Administração Pública, contribuindo para os desígnios nacionais nesta matéria, designadamente em questões ambientais.

5.4 Objectivos e âmbito da implementação do Modelo de Serviços Partilhados

A implementação dos Serviços Partilhados, enquanto objectivo estratégico definido no QUAR, representa uma nova lógica de funcionamento e de interacção com o cliente interno, com níveis de performance negociados e acordados entre as partes, alinhada com os eixos da modernização administrativa em curso na Administração Pública.

Com a implementação dos Serviços Partilhados, pretende-se:

- Assegurar a racionalização dos recursos humanos, diminuindo entre 5% a 10% os recursos humanos envolvidos nas actividades partilhadas;
- Reduzir em 10% as despesas de aquisição de bens e serviços;

A monitorização do modelo será efectuada através:

- De um plano de monitorização de indicadores baseado no *Balanced ScoreCard*;
- Sistema de monitorização da satisfação dos clientes internos.

Inicialmente, o Modelo Serviços Partilhados será implementado:

- A nível **Central**, concentrando a execução dos processos administrativos (aquisições), financeiros, de recursos humanos (assiduidade, remunerações e gestão da formação) e instalações (administração de edifícios, intervenção nas instalações, manutenção de instalações e gestão de contratos);
- Na região **Alentejo**, agregando os processos das áreas administrativa (aquisições) e financeira de cinco Centros de Emprego (Alcácer do Sal, Elvas, Estremoz, Montemor-o-Novo e Sines) e os próprios Serviços de Coordenação.

De acordo com a arquitectura definida, após um período de consolidação e de optimização iniciais, o Modelo de Serviços Partilhados será objecto de um *roll out* funcional e geográfico até contemplar gradualmente todo o IEFP.

Numa perspectiva de melhoria contínua de serviços prestados, rigor da informação de gestão, redução de custos, aumento de produtividade, normalização de processos e sistemas, desenvolvimento de centros de competência e inovação, foi definido um conjunto de objectivos específicos a alcançar com a implementação das Unidades de Serviços Partilhados:

- A recolocação da capacidade libertada de recursos para a área de negócio;
- A melhoria de serviço a prestar (excelência de serviço);
- A melhoria da satisfação dos clientes internos (enfoque no cliente);
- A simplificação e agilização dos processos;
- A standardização de processos;
- A melhoria do tempo/ prazo de resposta;

- A maior visibilidade dos processos e das pessoas que lhe estão afectos;
- A criação de uma nova cultura organizacional mais focalizada no paradigma: relação fornecedor-cliente interno.

Com a concretização destes objectivos pretende-se uma imagem de maior rigor e confiança junto dos seus clientes e da Sociedade, constituindo-se como exemplo na Administração Pública na mudança e na adopção de boas práticas de gestão.

5.5 Estrutura organizacional e funcionamento da USP Alentejo

A USP Alentejo integra as valências de serviços **Administrativos** (Aquisições) e **Financeiros** (Contabilidade Geral, Contabilidade Analítica e Reembolsos).

Irá operar a partir dos Serviços de Coordenação da Delegação Regional do Alentejo, sendo composta, inicialmente, por uma equipa de 5 Técnicos, incluindo o **Gestor de Processos**.

Terá como **clientes** os Centros de Emprego de Alcácer do Sal, Elvas, Estremoz, Montemor-o-Novo, Sines, os próprios Serviços de Coordenação da Delegação Regional do Alentejo e as restantes Unidades Orgânicas Locais, no quadro das actividades anteriormente asseguradas pela Divisão Financeira da Direcção de Serviços de Gestão.

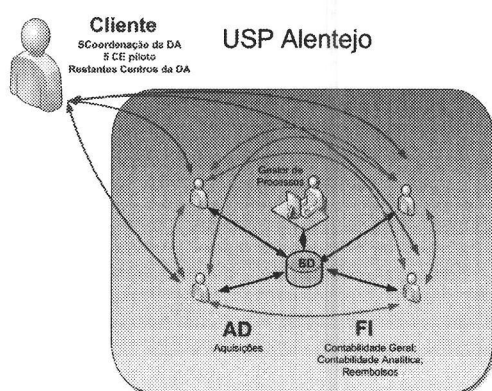
A USP Central será **fornecedora** da USP Alentejo no âmbito dos processos que ultrapassam as competências que estão atribuídas a esta.

A comunicação com a USP Alentejo é estabelecida com o **Gestor de Processos** ou directamente com cada um dos elementos da equipa. Ao Gestor de processos cabe também a articulação com os Supervisores de Área, no quadro da hierarquia existente na Direcção de Serviços de Gestão.

O fluxo comunicacional com os clientes (Fig. 9) é suportado por uma infra-estrutura tecnológica em rede e com recurso a equipamentos multi-funções. Para a contratação e acompanhamento dos serviços foram criados dois endereços de correio electrónico (Aquisições e Financeira), sendo estes os **Pontos de Contacto** de referência.

A actividade da USP Alentejo é suportada por uma **Base de Dados** centralizada, onde a Equipa Técnica regista os pedidos de serviço, as etapas associadas a alguns serviços, a sua conclusão, aceitação e eventuais sugestões \ reclamações.

Figura 9 – Fluxo comunicacional da USP Alentejo



Fonte: Partilha de Serviços no IEF, IP: Arquitectura do Modelo de Serviços Partilhados (Documento de Trabalho, 2008)

5.6 Serviços prestados pela USP Alentejo

De forma a permitir a identificação da natureza e família dos serviços, foram construídas tabelas que contemplam os serviços prestados pela USP Alentejo, nas variantes de Serviços Administrativos e Serviços Financeiros. Na 1.ª coluna – **Natureza dos Serviços** – faz-se referência à área técnica dos processos. Na 2.ª coluna identifica-se o âmbito dos serviços – **Família de Serviços**. Na 3.ª coluna faz-se uma identificação específica do serviço prestado – **Serviços**.

5.6.1 Serviços Administrativos (Aquisições)

O quadro 4 identifica, de acordo com a estrutura definida no número anterior, os serviços que são prestados na área administrativa da USP.

Quadro 4 – Serviços prestados pela USP (Administrativos)

Natureza de Serviços	Família de Serviços	Serviços incluídos
Abertura de Procedimento	Elaboração das peças de procedimento e autorização	Solicitação atempada dos dados/informações específicas e produção das peças de procedimento; Elaboração de anúncios/ofícios convite
Desenvolvimento do Procedimento	Ajuste directo	Lançamento do procedimento, recepção e análise de propostas; adjudicação e despesa
	Ajuste directo simplificado	
	Concurso Público	
	Concurso Público Urgente	
	Concurso Limitado por Prévia Qualificação	
	Diálogo Concorrencial	
	Negociação	
Anulações de Procedimentos	Apoio e Assessoria	Participação como membro do Júri
		Análise de Candidaturas e Propostas
Recepção de Aquisições	Recepção Administrativa de Aquisições	Desenvolvimento dos formalismos de anulação de adjudicação
Fecho e Arquivo de Aquisições	Apoio ao Cliente durante a Execução do Contrato	Elaboração de Auto de Conformidade
		Registo de Inconformidades, Informação de Devolução; Registo de Devolução; Confirmação da Recepção
Reporting	Registo	Registo de Fecho; Registo de Libertação de Caução; Confirmação da Recepção; Registo de Arquivo
		Montantes adjudicados por entidade
		Tempos médios de execução de procedimentos
		Características e diferenças entre os vários procedimentos de aquisição
		Consulta de processos de aquisição já fechados

Fonte: Programa de Avaliação e Desenvolvimento de Competências da USP Alentejo (Documento de Trabalho, 2008)

5.6.2 Serviços Financeiros (Contabilidade Geral e Analítica, Reembolsos)

O quadro 5 ilustra os serviços que são prestados pela USP na área financeira: contabilidade geral e analítica; reembolsos.

Quadro 5 – Serviços prestados pela USP (Financeiros)

Natureza de Serviço	Família de Serviço	Serviços Incluídos
Contabilidade Geral e Analítica	Execução Orçamental Ciclo Despesa	Cabimentos e Compromisso
		Processamento
		Pagamento
	Execução Orçamental Ciclo de Receita	Processamento de Receitas Provenientes de Reembolsos
		Processamento de Recebimentos Provenientes de Outras Origens
	Execução orçamental Fundo Fixo de Caixa	Tratamento do Fundo Fixo de Caixa
Reembolsos	Arquivo de Documentos	Gestão do Arquivo de Documentos
	Fecho	Fecho Mensal
	Processamento de Reembolsos	Recebimento de valores de reembolsos provenientes de pagamentos regulares
		Recebimento de valores de reembolsos provenientes de pagamentos tributários e/ ou julgamentos em falhas
	Tratamento de incumprimentos	Tratamento de reembolsos em incumprimento
	Fecho	Fecho de reembolso
	Controlo Interno	Auditoria Interna
	Prestação de contas	Elaboração e disponibilização de Relatório de Avaliação de Incumprimentos de Reembolsos

Fonte: Programa de Avaliação e Desenvolvimento de Competências da USP Alentejo (Documento de Trabalho, 2008)

5.7 Gestão e monitorização do modelo

A governação da USP Alentejo está alinhada com um conjunto de objectivos de natureza estratégica, operacional, conformidade e de *reporting*.

Neste sentido, o desenvolvimento dos processos de realização são suportados por um conjunto de **processos de suporte** que visam a manutenção das políticas e regulamentos, a avaliação e controlo da actividade, a implementação da melhoria contínua e a análise do desempenho.

A **manutenção das políticas e regulamentos** pretende definir um conjunto de políticas, regulamentos e procedimentos que enquadram a filosofia de gestão do projecto bem como a regulamentação legal a observar na execução dos processos.

A gestão operacional da **avaliação e controlo** inclui duas linhas de acção orientadas para a gestão de pedidos de apoio e tratamento de reclamações e gestão da satisfação dos clientes.

A **gestão de pedidos de apoio e tratamento de reclamações** contém as seguintes tarefas:

- a) Pedidos de Apoio – registo, análise e plano de resolução;
- b) Acompanhamento de Resolução de Pedidos;
- c) Relatório de Avaliação de Resolução de Pedidos.

Este ciclo tem início com a definição e implementação dos meios e mecanismos de comunicação de pedidos, passando pelo registo dos mesmos.

Neste sentido, e atendendo às alterações nos circuitos, na metodologia de trabalho e nas interações entre fornecedores e clientes foram desenvolvidos dois formulários de registo, apresentados na página seguinte, que permitem o registo e acompanhamento de todos os pedidos recebidos, quer na área administrativa, quer na área financeira.

Os formulários de registo, colocados na área de trabalho comum a todos os intervenientes, fornecem um conjunto de elementos que possibilitam gerir os processos desde o momento da sua recepção até à sua conclusão, bem como aferir, de forma indirecta, a satisfação expectável dos clientes.

As sugestões/reclamações registadas nos formulários deverão ser objecto de uma análise causal e serem consideradas/implementadas, caso tal seja possível, promovendo desta forma um processo de melhoria contínua do serviço prestado.

Paralelamente, será elaborado um Relatório de Avaliação de Resolução de Pedidos semestral com base no acompanhamento de resolução de pedidos, sugestões e reclamações registados na USP, no sentido de aferir os níveis de resposta dos serviços prestados pela USP, considerando constrangimentos, estrangulamentos e limites de capacidade por processo e por unidade de tempo.

A **gestão da satisfação dos clientes** pretende aferir o nível de serviço prestado aos clientes da USP, através de estudos de avaliação assentes num conjunto de indicadores, nos quais serão utilizados os seguintes instrumentos:

- Inquéritos aos clientes;
- Entrevistas directas;
- Outros métodos indirectos através de:
 - a) Recolha e análise periódica de pedidos de apoio, sugestões de melhoria dos serviços, dadas pelo clientes;
 - b) Relatórios da performance das actividades e dos processos.

Os inquéritos de satisfação, enviados aos clientes no momento de comunicação da conclusão do serviço, serão realizados ao longo do ano aos clientes dos vários segmentos através de *mailing*, telefone e intranet, permitindo, em qualquer momento, efectuar análises do desempenho da USP nas dimensões atendimento, oferta, imagem, relação qualidade/preço e recomendação.

Os relatórios de performance de actividades e processos são igualmente relevantes para a avaliação do nível de satisfação dos clientes, permitindo a avaliação dos níveis de serviço acordados com os fornecedores das áreas administrativa e financeira, designadamente em termos de:

- ✓ Análise do tempo médio do ciclo de requisição;
- ✓ Tempos de resposta em termos do processo de decisão;
- ✓ Qualidade, fiabilidade e consistência.

A monitorização de níveis de serviço será feita atendendo à definição de objectivos, medição e controlo de tempos de execução das etapas dos processos, através da implementação de mecanismos para os controlar conforme podemos observar no quadro 6 que se apresenta de seguida.

Quadro 6 - Indicadores de Desempenho da USP

Áreas	Objectivos	Indicadores
Administrativa/ Aquisições	Desenvolvimento de 35 processos, no âmbito do procedimento de ajuste directo simplificado, mensalmente	Nº de ajustes directos simplificados, mensais
	Desenvolvimento de processos no âmbito do procedimento de concurso público urgente, num prazo máximo de 30 dias de calendário	Data de conclusão - data de início
	Devolução de bens até 8%	(Nº de bens devolvidos/Nº de bens adquiridos) $\times 100$
	Não-aceitação de serviços até 8%	(Nº de serviços não aceites/Nº de serviços adquiridos) $\times 100$
Financeiros/ Contabilidade Geral	Serviço de "Cabimentar" em 3 dias úteis	Data de saída - data de entrada
	Serviço de "Compromisso" em 3 dias úteis	Data de saída - data de entrada
	Serviço de "Pagamento" em 45 dias de calendário	$33,75 \text{ dias} < \text{PMP} \leq 38,25 \text{ dias}$
Financeiros/ Reembolsos	Tratamento de reembolsos em incumprimento, em 3 dias	Nº de dias na elaboração da ficha actualizada e emissão de guia de pagamento
	Apresentação trimestral do relatório de avaliação de incumprimentos de reembolsos num prazo inferior a 8 dias	Nº de dias, após o encerramento do trimestre e o recebimento dos Relatórios de todos os Centros

Fonte: Programa de Avaliação e Desenvolvimento de Competências da USP Alentejo (Documento de Trabalho, 2008)

5.8 Reafecção de Recursos Humanos para as funções *core*

As alterações organizacionais decorrentes da publicação do estatuto e da nova orgânica do IEFP conduziram à necessidade de realizar um ajustamento na distribuição dos recursos humanos.

Ao mesmo tempo, com o desenvolvimento do modelo de Serviços Partilhados e com a consequente desafecção de recursos humanos das áreas de suporte, tornou-se possível reforçar as equipas de asseguram o *Front Office* dos centros.

A reafecção dos colaboradores às novas funções foi acompanhada de um processo de formação interna, no qual se pretendeu, para além do reforço de competências técnicas na área do Emprego, mobilizar os envolvidos para a necessidade de mudança e minimizar potenciais efeitos negativos decorrentes desta.

Numa fase inicial foram identificados 15 colaboradores reafectados a novas funções, tendo sido desenvolvidos programas de formação em função dos níveis de complexidade das respectivas carreiras (Técnicos Superiores e Administrativos). Desta distinção resultaram dois programas de formação, de 54 horas para Técnicos Superiores e de 36 horas para Técnicos Administrativos, com os seguintes conteúdos:

- Iniciativas Inserjovem e Reage
- Conceitos da área da Colocação
- Operacionalização/Instrumentos/SIGAE (Sistema Integrado de Gestão da Área do Emprego)
- Recrutamento de Trabalhadores Estrangeiros
- Subsídio de Desemprego/SIGAE
- Prestações de Desemprego/SIGAE
- Programas/Medidas de Emprego
- Recrutamento de Trabalhadores Estrangeiros/SIGAE
- Modelo Intervenção junto Entidades Empregadoras/SIGAE

5.9 Metodologia do Programa de Avaliação e Desenvolvimento de Competências da USP Alentejo

A **visão funcional** (tradicional) da gestão de recursos humanos encara as actividades desta como finalidades em si próprias, ou seja, desenvolvem-se de forma atomista, sem criarem nenhum valor acrescentado e, em muitos casos, sem qualquer relação com os objectivos organizacionais.

A actual **visão estratégica** da gestão de recursos humanos, pelo contrário, concebe-a como um subsistema da organização cujo funcionamento é determinado pela sua interacção com os outros subsistemas e pelos estímulos que recebe, quer do meio interno quer externo, numa perspectiva sistémica.

Esta visão considera que a gestão de pessoas constitui a forma, por excelência, de ajudar as diferentes áreas da organização a atingir os seus objectivos, promovendo a convergência dos processos com a missão e os objectivos da organização.

Nesta filosofia, foram desenvolvidos **modelos integrados de gestão por competências** por forma a sincronizar os objectivos individuais com os objectivos estratégicos da organização.

Pela natureza estratégica de que se reveste a implementação do modelo de serviços partilhados para o IEFPP, considerou-se fundamental desenvolver um Programa de Avaliação e Desenvolvimento de Competências para a USP Alentejo, cujo principal objectivo é realizar um diagnóstico das competências da equipa que irá assegurar o funcionamento da unidade e traçar, partindo desse diagnóstico, um plano de desenvolvimento destas.

Uma vez que existe a necessidade de fazer convergir as competências da equipa com os objectivos da organização, optou-se por uma metodologia de avaliação e

desenvolvimento de competências inspirada na corrente funcional, com especial preocupação nos produtos e serviços prestados pela USP.

O processo de identificação de competências estratégicas foi desenvolvido numa perspectiva *Top Down*, dado que a estratégia da organização encontra-se claramente definida neste projecto, permitindo a construção de portefólios de competências e perfis individuais de competências a partir desta.

A metodologia utilizada no PADC da USP Alentejo compreende cinco fases:

Fase 1: Identificação do portefólio de competências críticas

Nesta fase irá proceder-se à identificação e determinação das competências críticas para o projecto, partindo das orientações estratégicas da organização.

Importa identificar as competências transversais a toda a equipa, que deverão estar presentes em todas as pessoas que a constituem, bem como as competências específicas e de carácter técnico de cada função, actividade ou tarefa.

O conjunto de competências transversais e específicas irá constituir o *portefólio* de competências críticas da Unidade de Serviços Partilhados do Alentejo.

Fase 2: Descrição das competências críticas

Após identificação e validação das competências críticas, serão definidas e descritas, de forma a possibilitar a elaboração do conjunto de indicadores comportamentais que lhes estão associados.

A descrição das competências deverá ser sintética, possibilitando identificar clara e objectivamente os comportamentos a seguir na execução de determinada actividade.

A descrição da competência *Orientação para o Cliente* (Ceitil, 2004) demonstra-nos a forma como estas deverão ser redigidas, de forma objectiva, não deixando lugar a outras

interpretações e identificando os comportamentos esperados para o desempenho excelente de uma dada actividade ou objectivo:

“Manifestação de comportamentos orientados para o acompanhamento, escuta e análise das necessidades dos clientes, quer internos quer externos, visando desenvolver propostas específicas que permitam dar respostas às suas necessidades, apresentando as melhores alternativas / soluções e assegurando os compromissos assumidos” (Ceitil, 2004, pág. 47)

De igual modo, os indicadores comportamentais deverão ser objectivamente definidos para que no momento da avaliação das competências seja possível identificar a que níveis os colaboradores detêm a competência, bem como o nível desejado desta.

Retomando o exemplo da competência *Orientação para o Cliente*, apresentamos um conjunto de indicadores comportamentais, bem como o estilo de descrição que lhe deverá estar associado.

Os colaboradores que detêm esta competência a um nível elevado:

- Dão prioridade absoluta à satisfação do cliente;
- Obtêm informação sobre as necessidades dos clientes e mantêm contacto com eles;
- Utilizam técnicas de apresentação, relacionamento, informação e influência para potenciar a satisfação do cliente e superar as suas expectativas;
- Sabem especificar os critérios de qualidade e satisfação do cliente;
- Fazem o *follow-up* do cliente, obtendo *feedback* como forma de melhorar, em permanência, a prestação de um serviço.

Fase 3: Avaliação das competências

Identificadas e descritas as competências chave da organização, importa realizar a avaliação do grau em que estas são demonstradas pelos seus colaboradores.

O objectivo desta fase será identificar as diferenças, ou *gap's*, entre o nível de demonstração de competências e os respectivos indicadores comportamentais actuais em relação ao nível desejável para um desempenho excelente.

Para aferir o nível de demonstração das competências críticas será construído um *Assessment Centre* que permitirá avaliar a *performance* individual, através da análise de resultados e da realização de entrevistas \ questionários aos colaboradores e chefias envolvidas.

Da avaliação realizada no *Assessment Centre* resulta um relatório individual que identifica o nível de demonstração das competências bem como os *gap's* que necessitem de desenvolvimento.

Fase 4: Definição do plano de desenvolvimento de competências

Depois de identificados os *gap's* importa analisar os motivos que estão na sua origem e definir um plano de acção que permita desenvolver os níveis de proficiência. Nesta fase importa ainda identificar se os *gap's* detectados se devem a factores pessoais ou organizacionais.

O plano de desenvolvimento de competências basear-se-á num programa de treino e orientação que poderá compreender diversas práticas e métodos, com especial incidência na formação, no "*on the Job training*" e no "*mentoring*",

Ao nível da formação foram identificados quatro eixos de intervenção:

- Formação Estratégica (FE): Alinhada com a missão, objectivos e modelo de negócio do IEFP, IP;
- Formação Transversal (FT): Dirigida à totalidade dos colaboradores, em grupos interdisciplinares, com enfoque nos produtos do IEFP, IP
- Formação Operacional (FO): Centrada em actividades específicas e segmentos de processos (SI/TIC);
- Formação Funcional (FF): Orientada para negócios, funções e equipas específicas.

Fase 5: Avaliação do Desenvolvimento de Competências

Futuramente, após implementação dos programas de treino e orientação, torna-se necessário avaliar os resultados destes. Nesta fase do processo deverá ser avaliado todo o trabalho que se iniciou com a identificação de competências, usando, para tal, os instrumentos criados na Fase 3 (Avaliação das Competências).

5.10 Portefólio de Competências críticas da USP Alentejo

Seguindo a metodologia proposta nas Fase 1 e 2 do Programa de Avaliação e Desenvolvimento de Competências, foi construído um portefólio de competências críticas de carácter transversal (competências comportamentais) e de carácter específico (competências técnicas).

5.10.1 Competências Transversais

As competências transversais permitem-nos identificar o perfil comportamental desejável dos elementos da USP, através de um conjunto de indicadores comportamentais observáveis.

A equipa de projecto analisou um vasto conjunto de competências comportamentais, tendo identificado 9 que considera indissociáveis do perfil desejável dos Técnicos da USP. No quadro 7 são apresentadas essas competências, a sua descrição e os indicadores comportamentais associados.

Nesta fase do projecto, as competências foram aferidas através do cruzamento de respostas entre questionários de diagnóstico preenchidos pela Directora de Serviços de Gestão e questionários de auto-diagnóstico preenchidos pelos colaboradores que

integram a equipa. O preenchimento dos questionários foi assistido pela equipa de projecto.

Quadro 7 – Portefólio de Competências Transversais

Competência	Descrição	Indicadores Comportamentais
Aprender Continuamente	Evidencia uma procura activa em adquirir novos conhecimentos e técnicas, modificando e adequando os seus comportamentos em relação às exigências profissionais	Realiza regularmente balanços de competências, identificando áreas que necessitam de desenvolvimento
		Demonstra abertura de espírito para novas ideias e projectos
		Aprende com o erro incorporando a sua análise na prevenção de erros futuros
Orientação para Resultados	Demonstra uma clara orientação para alcançar os objectivos fixados, salvaguardando os procedimentos regulamentares	Evidencia uma clara motivação para atingir os seus objectivos
		Estabelece objectivos ambiciosos para si, reconhecendo e calculando os riscos associados
		Recolhe e analisa informação, reduzindo a incerteza associada à sua actividade
		Identifica oportunidades de crescimento e melhoria, incorporando-as nos seus objectivos
Resiliência	Manifesta comportamentos que evidenciam capacidade de compensar após situações negativas e stressantes	Identifica e elimina actividades sem valor acrescentado, cumprindo as normas regulamentares
		Enfrenta situações de stress elevado, revelando ânimo e capacidade de persistência para continuar
		Mantém auto-estima e auto-conceito positivo em situações de hostilidade e perante a ausência de reconhecimento
Orientação para o Cliente	Escuta e analisa as necessidades dos clientes, desenvolvendo propostas específicas que representam as melhores alternativas \ soluções	Adapta-se com facilidade a ambientes e actividades diferentes, especialmente em situações diversas, encontrando estratégias para ultrapassar as dificuldades
		Obtém informação sobre as necessidades dos clientes, mantendo contacto regular com estes
		Identifica os critérios de qualidade e satisfação do cliente
Networking	Estabelece e mantém uma rede de contactos profissionais e sociais, reunindo apoios diversificados para a resolução de problemas	Faz o <i>follow-up</i> do cliente, utilizando o <i>feedback</i> para a melhoria da prestação do serviço
		Pesquisa e tem acesso a fontes de informação diversificadas, obtendo informações importantes sobre a área em que opera
		Contacta e é contactado pelos interlocutores certos para gerar soluções no âmbito da sua actividade
Gerir por Objectivos	Demonstra proactividade na prossecução dos seus objectivos, aceitando desafios permanentes para vencer resistências e ultrapassar limites anteriormente alcançados	Incorpora os objectivos da equipa e formula os seus próprios objectivos
		Identifica e mobiliza os meios necessários para o cumprimento dos objectivos
		Estabelece compromissos realistas com os <i>stakeholders</i> envolvidos
Impacto Pessoal	Gera nos outros sentimentos de respeito e confiança, respeitando diferentes perspectivas	Transmite uma imagem positiva, inspirando confiança e ganhando ascendência informal sobre os outros
		Desenvolve relações empáticas, demonstrando compreensão pelas perspectivas dos outros

Competência	Descrição	Indicadores Comportamentais
Negociação / Persuasão	Utiliza estilos e métodos apropriados para persuadir os outros, conseguindo o seu acordo ou aceitação de um plano, actividade ou produto, explorando posições e alternativas que lhe permitam uma argumentação objectiva, de forma a atingir resultados vantajosos	Responde positivamente e persuasivamente aos assuntos expressados pelos clientes e fornecedores
		Negoceia, identificando as acções que pretende implementar e procurando o acordo entre as várias partes, beneficiando a organização
		Calcula o impacto das palavras e acções, seleccionando as que terão efeito desejado na sua argumentação
		Define e avalia pontos de acordo e desacordo, determinando as condições mínimas, ou ideias da outra parte durante as negociações
Análise e Decisão	Reage às situações-problema apresentando alternativas e soluções, mobilizando os meios necessários para gerar acções concretas	Considera a perspectiva de todos os envolvidos, não assumindo compromissos que não pode assumir
		Reconhece a existência de problemas, admitindo a necessidade de tomadas de decisão
		Perante situações por resolver é capaz de determinar critérios de decisão, avaliando os aspectos positivos e negativos da tomada de decisão
		Reconhece e identifica erros, demonstrando uma atitude aberta de aprendizagem em relação a estes

Fonte: Programa de Avaliação e Desenvolvimento de Competências da USP Alentejo (Documento de Trabalho, 2008)

5.10.2 Competências Específicas

As competências específicas identificadas resultam de uma análise efectuada aos serviços prestados pela USP. Partindo da família de serviços e da respectiva descrição foi descrito um conjunto de comportamentos que denotam o conhecimento dos aspectos técnicos das actividades.

Dada a natureza distinta das áreas de trabalho, foram construídos dois portefólios de competências específicas, associados, respectivamente, às áreas administrativa (quadro 8) e financeira (quadro 9).

Seguindo a metodologia de aferição utilizada para as competências comportamentais, foram construídos questionários de diagnóstico e auto-diagnóstico que permitiram cruzar as respostas do Dirigente e Técnicos envolvidos.

Quadro 8 – Portefólio de Competências Específicas – Área Administrativa

Família de Serviços	Descrição dos Serviço	Competências Específicas Associadas
Elaboração das peças de procedimento e autorização. Abertura do processo administrativo, escolha e aprovação de procedimento de aquisição.	A abertura do processo administrativo visa assegurar que o procedimento a escolher cumpre com os requisitos legais e procedimentais em vigor no IEFPP, I.P., em particular, no que diz respeito à abertura e respectiva numeração do processo administrativo associado à aquisição a efectuar. A escolha do tipo de procedimento adequado para a aquisição de bens e serviços é efectuada com base no pedido de aquisição e tendo em conta as regras definidas no DL 18/2008. A elaboração das peças de procedimentos e de informação de autorização de procedimento consiste na elaboração das especificações técnicas, caderno de encargos, termos de referências, memória descritiva, programa de procedimento e respectiva validação pelo cliente. Elaboração de informação de autorização de procedimento.	Analisa e define o procedimento adequado para a aquisição de bens e serviços com base no pedido de aquisição
		Efectua o enquadramento das despesas públicas segundo os critérios de legalidade, economia, eficiência, eficácia, clareza e transparência da gestão dos dinheiros públicos e das relações financeiras do estado, de acordo com o definido no POCP
		Emite listagem de entidades convidadas no âmbito das aquisições de Ajuste Directo (art. 113º do CCP)
		Efectua as operações no sistema SIGOFA
Ajuste Directo	Lançamento do procedimento. Recepção e análise das propostas. Adjudicação e despesa.	Gere o arquivo electrónico, efectuando uma correcta parametrização do sistema para a emissão de listagens
		Desenvolve o procedimento de aquisição de bens/serviços por ajuste directo
		Desenvolve o procedimento observando os requisitos legais previstos no Código dos Contratos Públicos (Decreto-Lei nº 18/2008), no Regime jurídico de realização de despesas públicas e da contratação pública (Decreto-Lei nº 197/99) e no Regime da Administração Financeira do Estado (Decreto - Lei nº 155/92)
Ajuste Directo Simplificado (até € 5000)	Lançamento do procedimento. Recepção e análise das propostas. Adjudicação e despesa.	Efectua o enquadramento das despesas públicas segundo os critérios de legalidade, economia, eficiência, eficácia, clareza e transparência da gestão dos dinheiros públicos e das relações financeiras do estado, de acordo com o definido no POCP
		Desenvolve o procedimento de aquisição de bens/serviços por ajuste directo em regime simplificado
		Desenvolve o procedimento observando os requisitos legais previstos no Código dos Contratos Públicos (Decreto-Lei nº 18/2008), no Regime jurídico de realização de despesas públicas e da contratação pública (Decreto-Lei nº 197/99) e no Regime da Administração Financeira do Estado (Decreto - Lei nº 155/92)

Novas Tendências de Gestão Pública: A Implementação de um Programa de Avaliação e Desenvolvimento de Competências numa Unidade de Serviços Partilhados

Família de Serviços	Descrição dos Serviço	Competências Específicas Associadas
Concurso Público	Lançamento do procedimento. Recepção e análise das propostas. Adjudicação e despesa.	Desenvolve o procedimento de aquisição de bens/serviços por concurso público com ou sem publicação no JOUE
		Desenvolve o procedimento observando os requisitos legais previstos no Código dos Contratos Públicos (Decreto-Lei nº 18/2008), no Regime jurídico de realização de despesas públicas e da contratação pública (Decreto-Lei nº 197/99) e no Regime da Administração Financeira do Estado (Decreto - Lei nº 155/92)
		Efectua o enquadramento das despesas públicas segundo os critérios de legalidade, economia, eficiência, eficácia, clareza e transparência da gestão dos dinheiros públicos e das relações financeiras do estado, de acordo com o definido no POCP
		Identifica o formulário tipo adequado ao procedimento, efectuando uma correcta caracterização dos elementos necessários (Anexo II do Regulamento (CE) nº 1564/2005, da Comissão, de 7/9)
		No desenvolvimento do processo recorre à informação disponível no site http://simap.europa.eu (Sistema de Informação para os Contratos Públicos)
Concurso Público Urgente	Lançamento do procedimento. Recepção e análise das propostas. Adjudicação e despesa.	Desenvolve o procedimento de aquisição de bens/serviços por concurso público urgente
		Desenvolve o procedimento observando os requisitos legais previstos no Código dos Contratos Públicos (Decreto-Lei nº 18/2008), no Regime jurídico de realização de despesas públicas e da contratação pública (Decreto-Lei nº 197/99) e no Regime da Administração Financeira do Estado (Decreto - Lei nº 155/92)
		Efectua o enquadramento das despesas públicas segundo os critérios de legalidade, economia, eficiência, eficácia, clareza e transparência da gestão dos dinheiros públicos e das relações financeiras do estado, de acordo com o definido no POCP
Concurso Limitado por Prévia Qualificação	Lançamento do procedimento. Recepção e análise das propostas. Adjudicação e despesa.	Desenvolve do procedimento de aquisição de bens/serviços por concurso limitado por prévia qualificação
		Desenvolve o procedimento observando os requisitos legais previstos no Código dos Contratos Públicos (Decreto-Lei nº 18/2008), no Regime jurídico de realização de despesas públicas e da contratação pública (Decreto-Lei nº 197/99) e no Regime da Administração Financeira do Estado (Decreto - Lei nº 155/92)
		Efectua o enquadramento das despesas públicas segundo os critérios de legalidade, economia, eficiência, eficácia, clareza e transparência da gestão dos dinheiros públicos e das relações financeiras do estado, de acordo com o definido no POCP
		Identifica o formulário tipo adequado ao procedimento, efectuando uma correcta caracterização dos elementos necessários (Regulamento (CE) nº 1564/2005, da Comissão, de 7/9)
		No desenvolvimento do processo recorre à informação disponível no site http://simap.europa.eu (Sistema de Informação para os Contratos Públicos)
		Verifica a conformidade das declarações dos candidatos, de acordo com o Anexo V do CCP

Novas Tendências de Gestão Pública: A Implementação de um Programa de Avaliação e Desenvolvimento de Competências numa Unidade de Serviços Partilhados

Família de Serviços	Descrição dos Serviço	Competências Específicas Associadas
Diálogo Concorrencial	Lançamento do procedimento. Recepção e análise das propostas. Adjudicação e despesa.	Desenvolve o procedimento de aquisição de bens/serviços pelo procedimento de Diálogo Concorrencial
		Desenvolve o procedimento observando os requisitos legais previstos no Código dos Contratos Públicos (Decreto-Lei nº 18/2008), no Regime jurídico de realização de despesas públicas e da contratação pública (Decreto-Lei nº 197/99) e no Regime da Administração Financeira do Estado (Decreto - Lei nº 155/92)
		Efectua o enquadramento das despesas públicas segundo os critérios de legalidade, economia, eficiência, eficácia, clareza e transparência da gestão dos dinheiros públicos e das relações financeiras do estado, de acordo com o definido no POCP
		Identifica o formulário tipo adequado ao procedimento, efectuando uma correcta caracterização dos elementos necessários (Regulamento (CE) nº 1564/2005, da Comissão, de 7/9)
		No desenvolvimento do processo recorre à informação disponível no site http://simap.europa.eu (Sistema de Informação para os Contratos Públicos)
		Verifica a conformidade das declarações dos candidatos, de acordo com o Anexo V do CCP
Negociação	Lançamento do procedimento. Recepção e análise das propostas. Adjudicação e despesa.	Desenvolve o procedimento de aquisição de bens/serviços pelo procedimento de Negociação
		Desenvolve o procedimento observando os requisitos legais previstos no Código dos Contratos Públicos (Decreto-Lei nº 18/2008), no Regime jurídico de realização de despesas públicas e da contratação pública (Decreto-Lei nº 197/99) e no Regime da Administração Financeira do Estado (Decreto - Lei nº 155/92)
		Efectua o enquadramento das despesas públicas segundo os critérios de legalidade, economia, eficiência, eficácia, clareza e transparência da gestão dos dinheiros públicos e das relações financeiras do estado, de acordo com o definido no POCP
		Identifica o formulário tipo adequado ao procedimento, efectuando uma correcta caracterização dos elementos necessários (Regulamento (CE) nº 1564/2005, da Comissão, de 7/9)
		No desenvolvimento do processo recorre à informação disponível no site http://simap.europa.eu (Sistema de Informação para os Contratos Públicos)
		Verifica a conformidade das declarações dos candidatos, de acordo com o Anexo V do CCP
Apoio e Assessoria	Participação como membro do Júri. Análise de Candidaturas e Propostas	Desenvolve o processo de aquisição nas diferentes modalidades, de acordo com o Código dos Contratos Públicos (Decreto-Lei nº 18/2008)
Anulação de procedimentos	Desenvolvimento de formalismos de anulação de procedimentos em curso	Efectua a anulação do processo administrativo
		Efectua a anulação do processo de aquisição
		Efectua a anulação da adjudicação
		Nas situações enquadráveis, anula os procedimentos de acordo com regime jurídico de realização de despesas públicas e da contratação pública (Decreto-Lei nº 197/99)
		Gere o arquivo electrónico, efectuando uma correcta parametrização do sistema para a emissão de listagens

Novas Tendências de Gestão Pública: A Implementação de um Programa de Avaliação e Desenvolvimento de Competências numa Unidade de Serviços Partilhados

Família de Serviços	Descrição dos Serviço	Competências Específicas Associadas
Recepção de Aquisições	Recepção física da aquisição pela UR. Devoluções. Avaliação do fornecimento. Registo da transacção de recepção no sistema SIGOFA.	Recorrendo à utilização de <i>checking lists</i> , recepciona os bens e serviços adquiridos, assegurando as boas práticas de avaliação e do cumprimento da conformidade e respectivo processamento documental. No caso dos bens, constata ainda o seu bom estado de conservação e/ou funcionamento
		Emitte relatórios de gestão, identificando as variáveis a combinar na obtenção de um dado indicador
		Regista as recepções de aquisições no sistema SIGOFA
Registo. Fecho e arquivo das aquisições	Registo de fecho do processo de aquisição. Registo da libertação de caução. Confirmação da recepção. Registo de arquivo.	Recorrendo a <i>checking lists</i> , formaliza o fecho da aquisição após o cumprimento da conformidade de todos os procedimentos associados à recepção dos bens e serviços adquiridos. Sequencialmente, procede ao processamento documental
		Regista o fecho e arquivo das aquisições no sistema SIGOFA
		Emitte relatórios de gestão, identificando as variáveis a combinar na obtenção de um dado indicador
Dados de actividade - Reporting	Informação de montantes adjudicados por entidade. Informação sobre tempos médios de execução de procedimentos. Informação sobre características e diferenças entre os vários procedimentos de aquisição. Informação sobre consulta de processos de aquisição já fechados.	Apoia, controla e avalia as aquisições com recurso a um conjunto de elementos que se destinam a assegurar que as actividades pertencentes a este processo são realizadas segundo as condições previstas e os resultados esperados
		Gere eficazmente os projectos de aquisições, tendo por base os prazos e as formalidades associadas
		Efectua a Gestão de Contratos numa perspectiva de análise, controlo e avaliação
		Gere o arquivo electrónico, efectuando uma correcta parametrização do sistema para a emissão de listagens

Fonte: Programa de Avaliação e Desenvolvimento de Competências da USP Alentejo (Documento de Trabalho, 2008)

Quadro 9 – Portefólio de Competências Específicas – Área Financeira

Família de Serviços	Descrição dos Serviço	Competências Específicas Associadas
Execução Orçamental Ciclo Despesa	Cabimento Compromisso	Efectua o cabimento
		Efectua o compromisso
		Procede à recepção, análise e conferência de documentos
		Analisa o orçamento
		Realiza as operações de contabilização (geral e analítica) atendendo às práticas do POCP
		Realiza operação no sistema SIGOFA
		Analisa os extractos das contas
	Processamento	Procede ao processamento dos documentos
		Procede ao processamento regular com ligação a compras
		Procede ao processamento regular sem ligação a compras
		Procede ao processamento de imobilizado/empreitadas sem ligação a compras
		Procede ao processamento de adiantamento a terceiros – Procedimento
		Procede à recepção, análise e conferência de documentos
		Realiza as operações de contabilização (geral e analítica) atendendo às práticas do POCP
		Realiza operações no sistema SIGOFA
		Analisa os balancetes contabilísticos
		Procede à emissão de guias de pagamento
		Efectua regularizações contabilísticas
		Utiliza Ferramentas Microsoft Office
		Detém e aplica os conhecimentos de fiscalidade
	Pagamento	Efectua os procedimentos necessários para proceder ao pagamento/liquidação
		Efectua pagamentos por transferência bancária
		Efectua pagamentos por cheque
		Procede à recepção, análise e conferência de documentos
		Realiza as operações de contabilização (geral e analítica) atendendo às práticas do POCP
		Realiza operações no sistema SIGOFA
		Procede à emissão de meios de pagamento
Execução Orçamental Ciclo Receita	Ciclo da receita (reembolsos, vendas de bens ou serviços e outras receitas)	Processa as receitas provenientes de reembolsos, notas de crédito e outras receitas
		Processa as receitas provenientes de venda de bens ou serviços
		Efectua o tratamento das reposições abatidas ao pagamento (abate à despesa) e das reposições não abatidas ao pagamento
		Efectua o enquadramento fiscal de bens ou serviços
		Realiza operações no sistema SIGOFA
		Procede à recepção, análise e conferência de documentos
		Realiza as operações de contabilização (geral e analítica) atendendo às práticas do POCP
		Procede à análise de balancetes contabilísticos
		Efectua regularizações contabilísticas
		Utiliza Ferramentas Microsoft Office
		Detém e aplica os conhecimentos de fiscalidade

Novas Tendências de Gestão Pública: A Implementação de um Programa de Avaliação e Desenvolvimento de Competências numa Unidade de Serviços Partilhados

Família de Serviços	Descrição dos Serviço	Competências Específicas Associadas
Execução Orçamental - Fundo Fixo de Caixa	O artigo 32º do Decreto-Lei nº 155/92, de 28 de Julho, prevê que para a realização de despesa de pequeno montante fixo possa ser constituído um fundo de maneio em nome dos responsáveis. Enquadrada neste processo de actividade encontram-se as três sub-actividades.	Efectua a constituição do fundo de maneio
		Efectua a reposição do fundo de maneio
		Efectua o encerramento do fundo de maneio
		Efectua a classificação patrimonial do recebimento
		Realiza operações no sistema SIGOFA
		Emite a ordem de recebimento
Arquivo de documentos	Gestão do arquivo de documentos	Procede à criação e manutenção do arquivo físico de documentos
		Procede à manutenção anual do arquivo físico
		Procede à validação do arquivo
		Arquiva documentos nas pastas de arquivo físico
		Conhece e aplica o regulamento de conservação arquivística do IEFP (Portaria nº 1210/2003, de 15/10)
		Desenvolve os procedimentos arquivísticos de base para a gestão e funcionamento dos arquivos do IEFP - CN 29/2003, de 20/05
		Aplica o Sistema de "Gestão de Arquivos", no âmbito dos Serviços Partilhados
Fecho	Execução de operações de fecho do mês	Procede à recepção, análise e conferência de documentos
		Procede às conciliações bancárias
		Desenvolve os procedimentos para regularizações de outras operações de tesouraria
		Procede ao registo contabilístico do imobilizado
		Procede ao encerramento do mês
		Procede à recepção, análise e conferência de documentos
		Realiza operações no sistema SIGOFA
		Analisa os balancetes contabilísticos
		Realiza as operações de contabilização (geral e analítica) atendendo às práticas do POCP
		Elabora a demonstrações de fluxos financeiros
Processamento de reembolsos - Recebimento de valores de reembolsos provenientes de pagamentos regulares. Recebimento de valores de reembolsos provenientes de pagamentos tributários e/ou julgamentos em falhas	O processo - processamento de reembolsos - visa a notificação atempada das entidades devedoras de apoio com componentes reembolsáveis, o correspondente registo de recebimento e actualização da ficha de reembolso.	Conhece e aplica as orientações sobre encerramento dos meses contabilísticos (OT 9/2003, de 14 de Agosto)
		Procede à abertura, criação ou actualização das fichas do cliente e do reembolso
		Procede à notificação e envio da guia de pagamento
		Procede ao registo de recebimento e actualização da ficha de reembolso, em estado de reembolso normal ou reposição voluntária
		Procede ao registo de recebimento e actualização da ficha de reembolso, em estado de pagamento tributário ou julgamento em falhas
		Procede ao registo de recebimento e actualização da ficha de reembolso, por dação em pagamento
		Procede ao tratamento do reembolso por registo de extinção total ou parcial da dívida
		Procede à recepção, análise e conferência de documentos
		Realiza as operações de contabilização (geral e analítica) atendendo às práticas do POCP
		Realiza operações no sistema SIGOFA

Novas Tendências de Gestão Pública: A Implementação de um Programa de Avaliação e Desenvolvimento de Competências numa Unidade de Serviços Partilhados

Família de Serviços	Descrição dos Serviço	Competências Específicas Associadas
Tratamento de Incumprimentos	Análise periódica de listagens e relatórios de reembolsos. Accionamento de mecanismos legais de tratamento de incumprimento para que o IEFP não seja lesado neste tipo de receitas.	Tratamento do incumprimento do plano de reembolsos
		Procede ao tratamento do incumprimento das condições contractualizadas (Investimento/ Empregabilidade)
		Actualiza a ficha de reembolso para o estado de julgamento em falhas
		Procede ao tratamento de recuperação de empresas - Procedimento
		Procede à recepção, análise e conferência de documentos
		Realiza operações no sistema SIGOFA
		Conhecimento do enquadramento legal das normas relativas à atribuição de financiamento (Decreto-Lei nº 437/78, de 28 de Dezembro)
		Procede à emissão de guias de pagamento manuais
		Análise de processos em incumprimento e cálculo de montantes de capital e de juros
		Identifica e alega os fundamentos de facto e de direito assim como dos trâmites definidos no Código Civil
		Fixação das taxas de juros legais e dos estipulados sem determinação de taxa (Portaria n.º 221/2003, de 8/4)
		Identifica as especificidades dos programas de emprego e formação
Fecho de reembolso	Fecho de reembolso do plano de reembolso, por extinção de dívida e por insolvência do promotor.	Procede ao fecho do reembolso por insolvência do promotor
		Procede à recepção, análise e conferência de documentos
		Realiza operações no sistema SIGOFA
Auditoria interna	Validar os processamentos de reembolsos, ao nível da correcta imputação dos pagamentos recebidos ao correspondente plano de reembolsos. Garantir a conformidade da documentação constante na pasta do processo com os registos no sistema informático.	Procede à validação de processamento de reembolsos
		Procede à validação processual de reembolsos
		Procede à validação de movimentos por regularizar associados a transferências internas de património - reembolsos
		Procede à recepção, análise e conferência de documentos
		Realiza operações no sistema SIGOFA
Reembolsos - Prestação de contas	Elaboração do relatório de avaliação de incumprimentos de reembolsos - emissão e envio do mapa de incumprimentos. Emissão de relatório de avaliação de incumprimentos de reembolsos - elaboração do relatório de avaliação.	Procede à elaboração do relatório de avaliação de incumprimentos de reembolsos
		Procede à recepção, análise e conferência de documentos
		Realiza operações no sistema SIGOFA

Fonte: Programa de Avaliação e Desenvolvimento de Competências da USP Alentejo (Documento de Trabalho, 2008)

5.11 Metodologia de avaliação das competências dos técnicos da USP Alentejo

Com base nas competências transversais e específicas identificadas para as actividades desenvolvidas pela USP Alentejo, foram elaborados questionários com o objectivo de avaliar os níveis de proeficiência detidos pela equipa. As questões utilizadas reflectem os indicadores comportamentais (nas competências transversais) e as competências específicas associadas aos procedimentos técnicos.

Considerando que nesta fase do projecto ainda não é possível fazer uma avaliação com base em indicadores de performance e desempenho, foram aplicados os seguintes questionários de auto-diagnóstico aos técnicos, tendo sido considerado o universo total dos técnicos:

- Questionário de Auto-Diagnóstico de Competências Transversais (Anexo 1)
- Questionário de Auto-Diagnóstico de Competências Específicas – Aquisições (Anexo 2)
- Questionário de Auto-Diagnóstico de Competências Específicas – Contabilidade Geral e Analítica, Reembolsos (Anexo 3).

Paralelamente foram aplicados à Directora de Serviços de Gestão, responsável técnica da USP, questionários semelhantes (Anexos 4, 5 e 6), o que permitiu efectuar um cruzamento entre as respostas dos técnicos e a percepção que esta tem do seu desempenho.

Optou-se por utilizar uma escala de resposta par, numa tentativa de controlar a tendência central de resposta, com um intervalo de 1 a 4, em que 1 significa uma proeficiência demonstrada a um nível “Muito Baixo” e 4 significa uma proeficiência demonstrada a um nível “Muito Elevado”.

A avaliação da proeficiência demonstrada resultou do somatório de *scores* obtido em cada um dos indicadores comportamentais (nas competências transversais) e do

somatório de *scores* obtidos em cada competência específica associada aos procedimentos técnicos.

O quadro seguinte ilustra a forma como foi determinada a proeficiência da competência transversal “Aprender Continuamente”. Nesta competência existem três indicadores comportamentais, havendo, por esse motivo, um *score* máximo possível de 12 pontos (3 x 4). Nesta situação, a pontuação obtida no auto-diagnóstico (**x preto**) foi de 9 pontos, enquanto o diagnóstico efectuado pela Directora resultou num *score* de 7 pontos (**x vermelho**).

Quadro 10 – Apuramento do Score

Competência	Descrição	Indicadores Comportamentais	Proeficiência Demonstrada				Aspectos a considerar no plano de desenvolvimento
			-1	2	3	4+	
Aprender Continuamente	Evidencio uma procura activa em adquirir novos conhecimentos e técnicas, modificando e adequando os meus comportamentos em relação às exigências profissionais	Realizo regularmente balanços de competências, identificando áreas que necessito de desenvolvimento		x	x		
		Demonstro abertura de espírito para novas ideias e projectos		x		X	
		Aprendo com o erro incorporando a sua análise na prevenção de erros futuros		x	x		

Fonte: Programa de Avaliação e Desenvolvimento de Competências da USP Alentejo (Documento de Trabalho, 2008)

Para apuramento do *score* de referência que irá determinar o *gap* em relação ao nível de proeficiência desejado, foi determinado que o *score* resultante do auto-diagnóstico teria uma ponderação de 35%, enquanto o *score* resultante do diagnóstico efectuado pela Directora teria uma ponderação de 65%. O *gap*, em percentagem, é-nos dado pela diferença entre o *score* ponderado e o *score* de referência que, neste projecto, foi decidido que seria o *score* máximo possível.

Quadro 11 - Apuramento do Gap

Competências Transversais	Score Referencial	Técnico 1			Gap
		Score Auto-Diagnóstico (Pond. 35%) (a)	Score Diagnóstico (Pond. 65%) (b)	Score Ponderado (a ¹ .35+b ¹ .65)	
Aprender Continuamente	12	9	7	7,7	34%

Fonte: Programa de Avaliação e Desenvolvimento de Competências da USP Alentejo (Documento de Trabalho, 2008)

A informação recolhida com os instrumentos anteriormente descritos foi sujeita a tratamento e análise, encontrando-se os resultados no anexo 7.

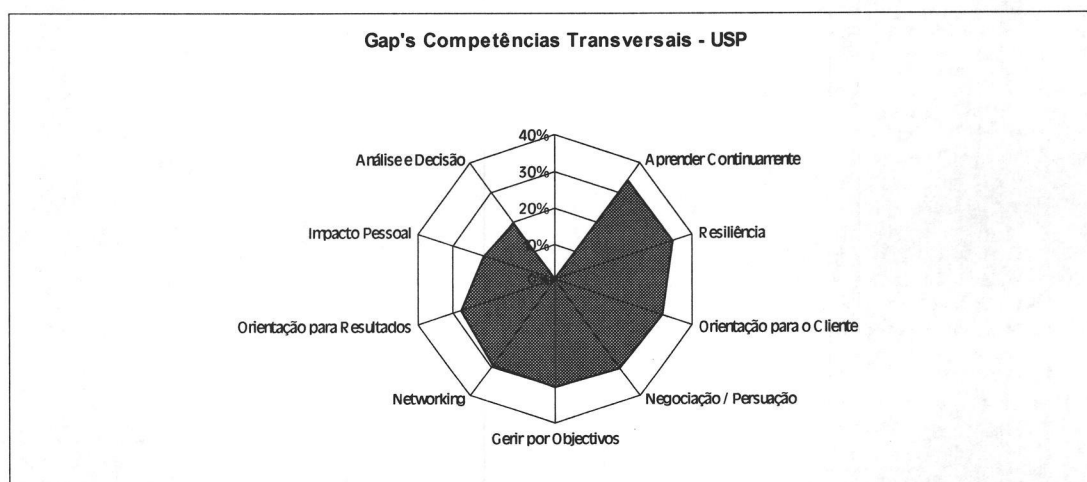
5.11.1. *Gap's* Competências Transversais

Para melhor ilustrar o resultado da avaliação das competências foram construídos gráficos de radar em que as zonas sombreadas indicam aquelas que têm um *gap* mais elevado e, conseqüentemente, uma maior necessidade de desenvolvimento.

A análise aos *gap's* das competências transversais demonstradas pelos técnicos intervenientes neste processo demonstra-nos que **aprender continuamente** (evidencia uma procura activa em adquirir novos conhecimentos e técnicas, modificando e adequando os seus comportamentos em relação às exigências profissionais) e a **resiliência** (comportamentos que evidenciam capacidade de compensar após situações negativas e stressantes) são as competências em que os *gap's* são mais acentuados (34%).

Por seu turno, a competência transversal, **análise e decisão** (reage às situações-problema apresentando alternativas e soluções, mobilizando os meios necessários para gerar acções concretas) apresenta o *gap* médio mais baixo (19%).

Gráfico 1 – Gap's Competências Transversais - USP



Fonte: Programa de Avaliação e Desenvolvimento de Competências da USP Alentejo (Documento de Trabalho, 2008)

5.11.2. Gap's Competências Específicas na área Administrativa e Financeira

Na USP Alentejo, no ano de 2008, ficam afectos dois Técnicos à área administrativa – os Técnicos 3 e 4.

O **desenvolvimento dos procedimentos por negociação, prévia qualificação e concurso público** são as competências específicas que necessitam de um maior desenvolvimento dado que apresentam um *gap* de 85%, seguindo-se a competência **desenvolvimento do procedimento por concurso público urgente** com 73%. A competência que se encontra mais próxima do nível desejado é o **ajuste directo simplificado** que apresenta um *gap* médio de 21%.

Gráfico 2 – Gap's Competências Específicas Administrativas - USP



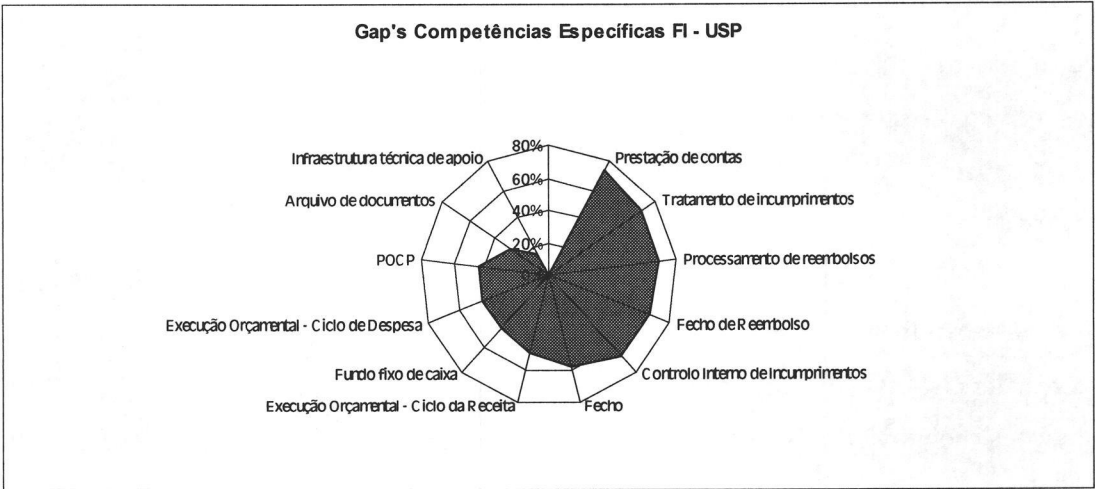
Fonte: Programa de Avaliação e Desenvolvimento de Competências da USP Alentejo (Documento de Trabalho, 2008)

Na área financeira da USP ficam afectos, no ano de 2008, cinco técnicos – os Técnicos 1, 2, 3, 4 e 5.

O *gap* médio da USP do Alentejo nas competências específicas nesta área é de 73% na **prestação de contas**, seguido de 70% no **tratamento de incumprimentos**, 68% no **processamento de reembolsos** e de 67% no **fecho de reembolso** e no **controlo interno de incumprimentos**.

Em termos das competências no âmbito da contabilidade geral e da contabilidade analítica o *gap* médio é inferior a 50%, o que revela que os colaboradores detêm competências mais desenvolvidas nesta área, contrariamente ao que verificamos nos reembolsos.

Gráfico 3 – Gap's Competências Específicas Financeiras - USP



Fonte: Programa de Avaliação e Desenvolvimento de Competências da USP Alentejo (Documento de Trabalho, 2008)

5.11.3. Relatórios Individuais

De seguida, é feita uma apresentação dos resultados, através de uma análise individual dos técnicos afectos ao projecto:

Técnico 1

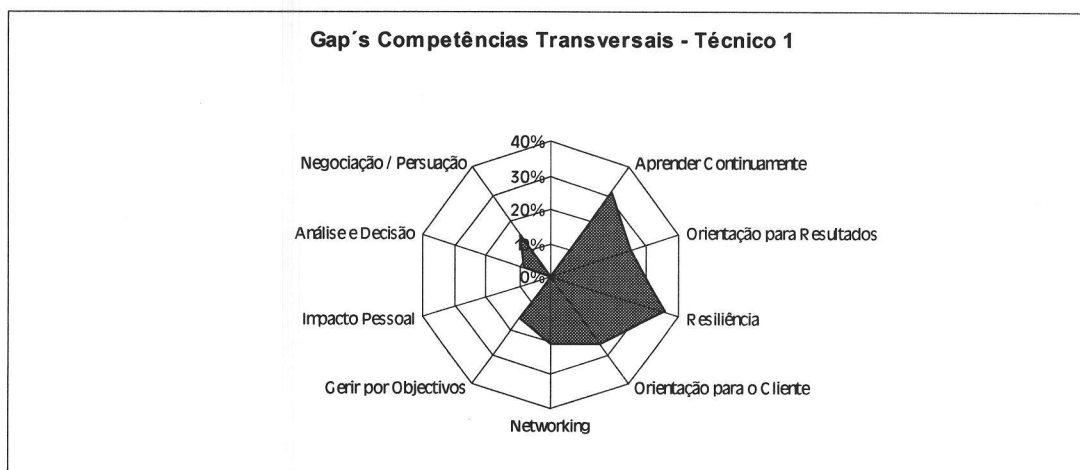
Nas competências transversais a proficiência demonstrada origina um *gap* médio de 20%, destacando-se:

- **a resiliência (36%)** - comportamentos que evidenciam capacidade de compensar após situações negativas e stressantes, não se adaptando com facilidade a ambientes diferentes;
- **aprender continuamente (31%)** - dado que não elabora balanços de competências para identificar as áreas que necessitam de desenvolvimento, seguido das competências;
- **orientação para os resultados e para o cliente (25%)**.

Gere nos outros sentimentos de respeito e confiança respeitando diferentes perspectivas

- **impacto pessoal (0%)**.

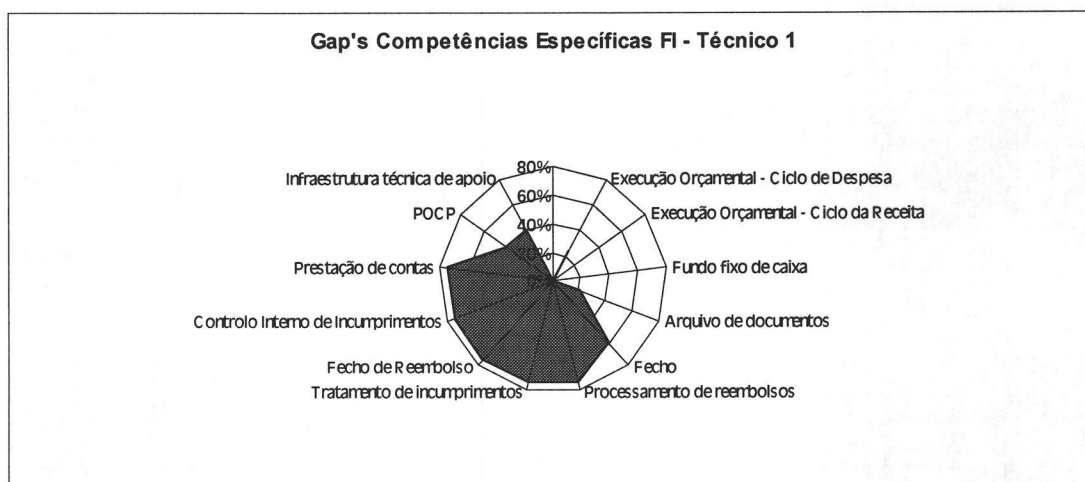
Gráfico 4 – Gap's Competências Transversais - Técnico 1



Fonte: Programa de Avaliação e Desenvolvimento de Competências da USP Alentejo (Documento de Trabalho, 2008)

Exercendo actividades na área financeira da USP Alentejo, os *gap's* superiores apresentados são na competência específica **reembolsos** (cerca de 75%), enquanto apresenta competências assinaláveis na **contabilidade geral e analítica** (com alguns *gap's* na ordem dos 0%).

Gráfico 5 – Gap's Competências Específicas Financeiras - Técnico 1



Fonte: Programa de Avaliação e Desenvolvimento de Competências da USP Alentejo (Documento de Trabalho, 2008)

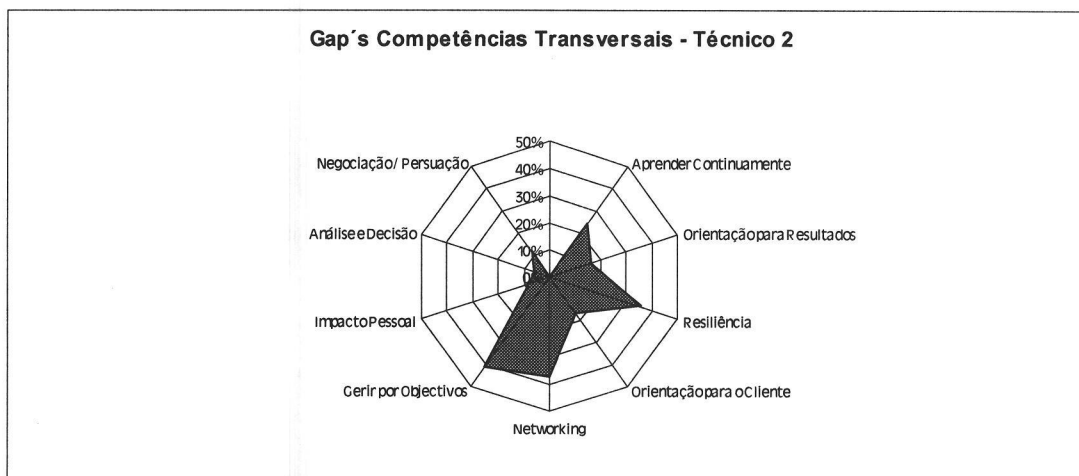
Técnico 2

Nas competências transversais a proficiência demonstrada origina um *gap* médio de 21%, destacando-se a necessidade de desenvolvimento das seguintes competências:

- **gerir por objectivos** - demonstra proactividade na prossecução dos seus objectivos, aceitando desafios permanentes para vencer resistências e ultrapassar limites anteriormente alcançados (41%);
- **networking** - estabelece e mantém uma rede de contactos profissionais e sociais, reunindo apoios diversificados para a resolução de problemas (37%);
- **resiliência** - comportamentos que evidenciam capacidade de compensar após situações negativas e stressantes (35%).

Em termos de **análise e decisão** o *gap* é reduzido (5%), uma vez que reconhece a existência de problemas, efectua tomadas de decisão, reconhece e identifica erros com uma atitude aberta de aprendizagem em relação a estes.

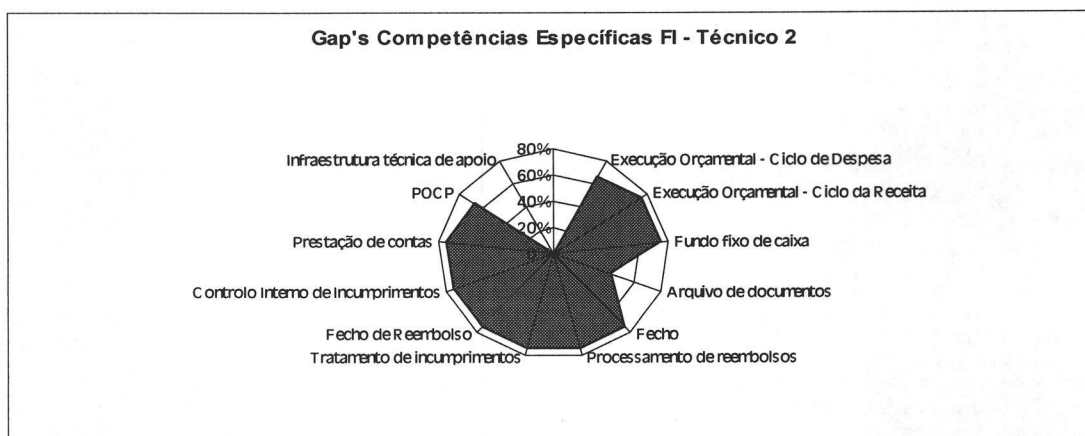
Gráfico 6 – Gap's Competências Transversais - Técnico 2



Fonte: Programa de Avaliação e Desenvolvimento de Competências da USP Alentejo (Documento de Trabalho, 2008)

Exercendo actividades exclusivamente na área financeira da USP Alentejo, o *gap* médio do Técnico 2 é de 70% apresentando necessidade de desenvolvimento de competências específicas quer na área da **contabilidade geral**, quer **analítica**, quer em termos de **reembolsos**.

Gráfico 7 – Gap's Competências Específicas Financeiras - Técnico 2



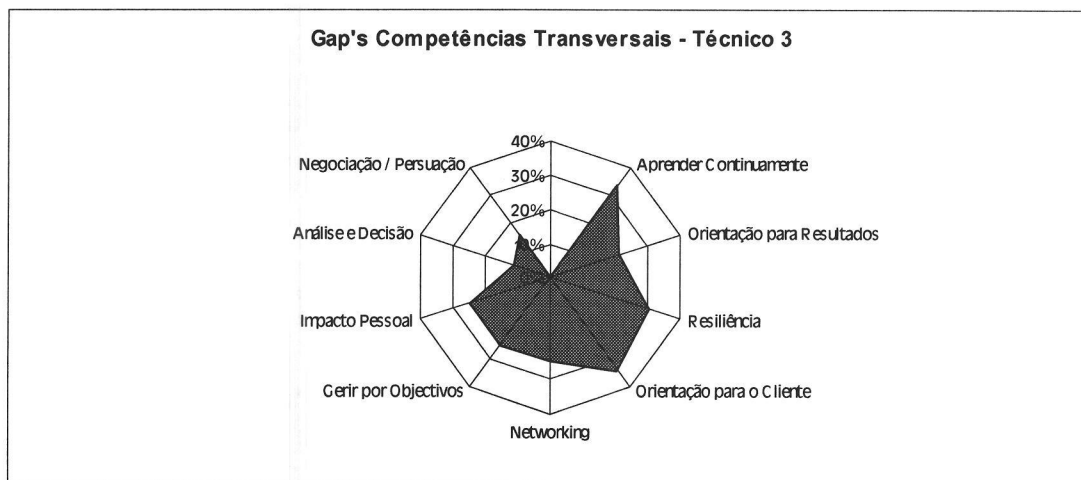
Fonte: Programa de Avaliação e Desenvolvimento de Competências da USP Alentejo (Documento de Trabalho, 2008)

Técnico 3

Nas competências transversais a proficiência demonstrada origina um *gap* médio de 24%, destacando-se com maior necessidade de desenvolvimento a **orientação para o cliente** - escuta e analisa as necessidades dos clientes, desenvolvendo propostas específicas que representam as melhores alternativas/soluções (34%), **aprender continuamente** (33%) e a **resiliência** (31%).

Em termos de **análise e decisão** o *gap* é de 11%, uma vez que, à semelhança do Técnico 2, também reconhece a existência de problemas, efectua tomadas de decisão, reconhece e identifica erros com uma atitude aberta de aprendizagem em relação a estes.

Gráfico 8 - Gap's Competências Transversais - Técnico 3

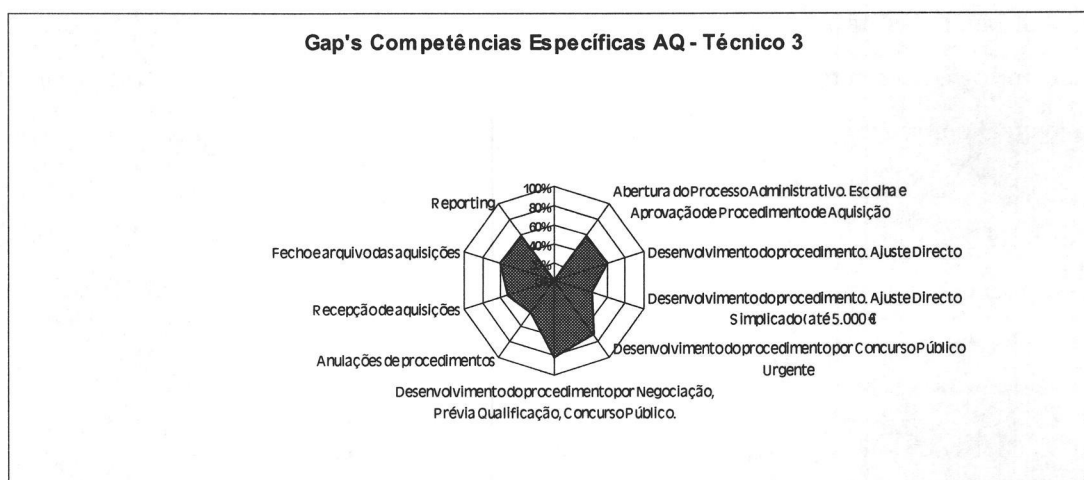


Fonte: Programa de Avaliação e Desenvolvimento de Competências da USP Alentejo (Documento de Trabalho, 2008)

Exercendo actividades na área administrativa - aquisições e na área financeira da USP Alentejo, o *gap* médio é de 70% na área administrativa e de 72% na área financeira, apresentando necessidades de desenvolvimento elevadas em ambas as áreas.

Na área administrativa, os *gap's* mais elevados encontram-se nas competências específicas de **desenvolvimento do procedimento por negociação, prévia qualificação e concurso público (81%)** e no **desenvolvimento do procedimento por concurso público urgente (71%)**.

Gráfico 9 – Gap's Competências Específicas Administrativas - Técnico 3



Fonte: Programa de Avaliação e Desenvolvimento de Competências da USP Alentejo (Documento de Trabalho, 2008)

Na área financeira, as competências com *gap's* mais elevados são as que estão relacionadas com os Reembolsos, nomeadamente a **prestação de contas**, o **controlo interno de incumprimentos**, o **fecho de reembolsos**, o **tratamento de incumprimentos**, o **processamento de reembolsos** e o **fecho**, todos com um *gap* de 75%.

Gráfico 10 – Gap's Competências Específicas Financeiras - Técnico 3



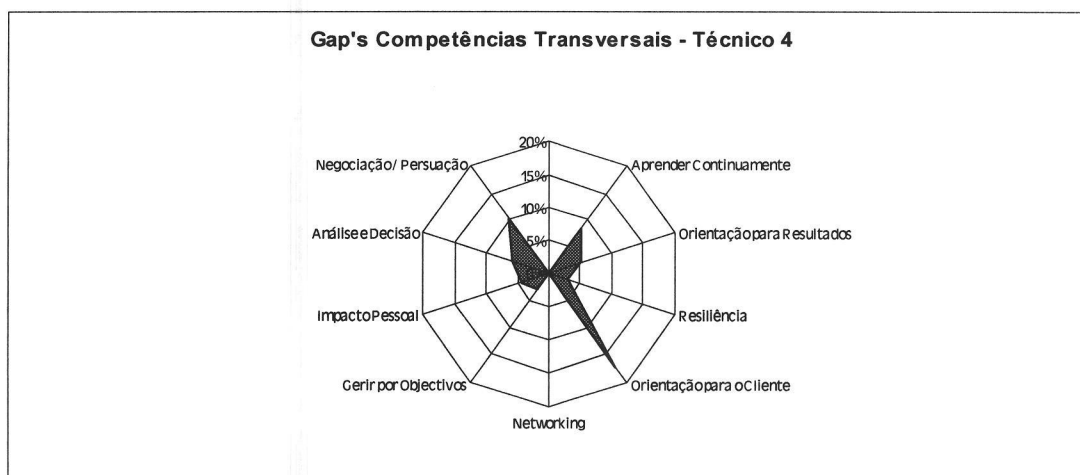
Fonte: Programa de Avaliação e Desenvolvimento de Competências da USP Alentejo (Documento de Trabalho, 2008)

Técnico 4

Nas competências transversais a proficiência demonstrada origina um *gap* médio de 7%, destacando-se a **orientação para os resultados e para o cliente** (17%) como competência transversal com maior necessidade de desenvolvimento.

O *gap* é de 0%, no que respeita à competência *networking*, indicando que estabelece uma rede de contactos profissionais e sociais reunindo apoios diversificados para a resolução de problemas.

Gráfico 11 - *Gap's* Competências Transversais - Técnico 4



Fonte: Programa de Avaliação e Desenvolvimento de Competências da USP Alentejo (Documento de Trabalho, 2008)

Exercendo actividades na área administrativa - aquisições e na área financeira da USP Alentejo, o *gap* médio é de 55% na área administrativa e de 30% na área financeira. Apresenta necessidade de desenvolvimento nas competências específicas da área administrativa nos **procedimentos por negociação, concurso público e concurso público urgente** (88%), bem como no **desenvolvimento do procedimento por concurso público urgente** (75%).

Gráfico 12 – Gap's Competências Específicas Administrativas - Técnico 4



Fonte: Programa de Avaliação e Desenvolvimento de Competências da USP Alentejo (Documento de Trabalho, 2008)

Na área financeira, à semelhança dos outros técnicos da USP, as competências relacionadas com os reembolsos são as que necessitam de maior desenvolvimento, nomeadamente a **prestação de contas** (66%), o **tratamento de incumprimentos** (50%) e o **processamento de reembolsos** (41%).

Gráfico 13 – Gap's Competências Específicas Financeiras - Técnico 4



Fonte: Programa de Avaliação e Desenvolvimento de Competências da USP Alentejo (Documento de Trabalho, 2008)

Técnico 5

Dada a integração recente deste Técnico na USP optou-se por não se fazer uma avaliação às competências transversais. Considerando que a sua actividade será exclusivamente na área financeira, foram identificadas as seguintes competências específicas como aquelas que necessitam maior necessidade de desenvolvimento: **prestação de contas** (75%), **controlo interno de incumprimentos** (75%), **fecho de reembolsos** (75%), **tratamento de incumprimentos** (75%), **processamento de reembolsos** (75%), **fecho** (68%) e **execução orçamental – ciclo da receita** (59%).

Gráfico 14 – Gap's Competências Específicas Financeiras - Técnico 5



Fonte: Programa de Avaliação e Desenvolvimento de Competências da USP Alentejo (Documento de Trabalho, 2008)

5.12 Definição do plano de desenvolvimento de competências

Uma vez diagnosticadas as necessidades de desenvolvimento de competências da equipa da USP importa definir, nesta fase, a forma como irão ser supridos os *gap's* mais elevados que poderão, de alguma forma, ameaçar o desempenho os objectivos da USP. Tal como descrito no capítulo 7.8 (Metodologia do Projecto), o plano de desenvolvimento contempla um programa de treino e orientação estruturado em quatro eixos de intervenção:

- Formação Estratégica (FE);
- Formação Transversal (FT);
- Formação Operacional (FO);
- Formação Funcional (FF).

Importa também referir que os programas de treino e orientação que irão ser aplicados aos elementos da equipa da USP não se cingem ao “modelo tradicional” de formação em sala, introduzindo metodologias de “*Mentoring*” e “*On the Job Training*”.

Os programas de “*Mentoring*” serão focados nos valores fundamentais do projecto e desenvolvidos através de um acompanhamento permanente da gestão do projecto. A metodologia “*On the Job Training*” permite o desenvolvimento de competências no “posto de trabalho”, através de uma aprendizagem individualizada com recurso à supervisão de situações reais de trabalho. Para serem mais eficazes, os programas de “*On the Job Training*” contemplarão o tema e as actividades a desenvolver, o n.º de horas previsto, bem como as datas de início e fim do programa.

Com a introdução destas metodologias pretende-se que os momentos de partilha e aprendizagem entre a equipa da USP e a sua coordenação passem a ser sistematizados e organizados de forma a permitir a criação de um repositório de conhecimento.

Pretende-se ainda, tendo em conta a dimensão reduzida da equipa, encontrar formas alternativas de aprendizagem que não comprometam a actividade da USP. O plano de desenvolvimento de competências da USP encontra-se estruturado por eixo de intervenção, tema, metodologia de formação e destinatários, conforme se evidencia nos quadros seguintes.

Quadro 12 – Formação Estratégica

Formação Estratégica (FE)		
Alinhada com a missão, objectivos e modelo de negócio do IEFP, IP		
Tema	Metodologia(a) de Formação	Destinatários
O Modelo de Serviços Partilhados no IEFP, I. P	Formação em Sala	Todos USP
Serviços e Processos na Óptica dos Serviços Partilhados a	Formação em Sala	Todos USP
Consolidação do Modelo de Serviços Partilhados	Formação em Sala	Todos USP
Reporting: Actividades de Suporte à Gestão	Formação em Sala; <i>Mentoring</i>	Todos USP
Marketing de Serviços	Formação em Sala; <i>Mentoring</i>	Todos USP
SIADAP - Avaliação do Desempenho e Gestão por Objectivos no IEFP, IP	Formação em Sala	Todos USP

Fonte: Programa de Avaliação e Desenvolvimento de Competências da USP Alentejo (Documento de Trabalho, 2008)

Quadro 13 – Formação Transversal

Formação Transversal (FT)		
Dirigida à totalidade dos colaboradores, em grupos interdisciplinares, com enfoque nos produtos do IEFP, IP		
Tema	Metodologia(s) de Formação	Destinatários
Programas e Medidas de Emprego	Formação em Sala	Todos USP
Modalidades de Formação Profissional	Formação em Sala	Todos USP

Fonte: Programa de Avaliação e Desenvolvimento de Competências da USP Alentejo (Documento de Trabalho, 2008)

Quadro 14 – Formação Operacional

Formação Operacional (FO)			
Centrada em actividades específicas e segmentos de processos			
Tema		Metodologia(s) de Formação	Destinatários
Contratação Pública nas Modalidades de Negociação, Prévia Qualificação e Concurso Público		<i>Formação em Sala; On the Job Training</i>	T3; T4
Contratação Pública por Concurso Público Urgente		<i>Formação em Sala; On the Job Training</i>	T3; T4
Contratação Pública por Ajuste Directo		<i>On the Job Training</i>	T3; T4
Recepção de Aquisições		<i>On the Job Training</i>	T3; T4
Fecho e Arquivo de Processos de Aquisição		<i>On the Job Training</i>	T3; T4
Reembolsos	Prestação de Contas	<i>Formação em Sala; On the Job Training</i>	Todos USP
	Tratamento de Incumprimentos	<i>Formação em Sala; On the Job Training</i>	T1; T2; T3; T5
	Processamento de Reembolsos	<i>Formação em Sala; On the Job Training</i>	Todos USP
	Fecho de Reembolsos	<i>Formação em Sala; On the Job Training</i>	T1; T2; T3; T5
	Controlo Interno de Incumprimentos	<i>Formação em Sala; On the Job Training</i>	Todos USP
Execução Orçamental – Ciclo da Despesa		<i>On the Job Training</i>	T2; T3
Execução Orçamental – Ciclo da Receita		<i>On the Job Training</i>	T2; T3; T4; T5
Execução Orçamental - Fundo Fixo de Caixa		<i>On the Job Training</i>	T2; T3; T4
Manuais de Contabilidade Reembolsos		<i>Formação em Sala; On the Job Training</i>	Todos USP
Prestação de Contas e Responsabilidades Financeira		Formação em Sala	Todos USP
Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP)		<i>Formação em Sala; On the Job Training</i>	T2; T3

Fonte: Programa de Avaliação e Desenvolvimento de Competências da USP Alentejo (Documento de Trabalho, 2008)

Quadro 15 – Formação Funcional

Formação Funcional (FF)			
Orientada para negócios, funções e equipas específicas			
	Tema	Metodologia(s) de Formação	Destinatários
	Gestão do Stress	Formação em Sala	Todos USP
	<i>Customer Service</i> – A Excelência ao Serviço do Cliente	Formação em Sala; <i>Mentoring</i>	Todos USP
	Organização do Trabalho e Gestão do Tempo	Formação em Sala	Todos USP
	Gestão por Objectivos e Orientação por Resultados	Formação em Sala; <i>Mentoring</i>	Todos USP
	A Comunicação no Processo de Atendimento	Formação em Sala	Todos USP
	Trabalho em Equipa e Dinâmica de Grupos	Formação em Sala; <i>Mentoring</i>	Todos USP
	Estratégias de Negociação	Formação em Sala; <i>Mentoring</i>	Todos USP

Fonte: Programa de Avaliação e Desenvolvimento de Competências da USP Alentejo (Documento de Trabalho, 2008)

O Programa de Avaliação e Desenvolvimento de Competências deverá ser entendido como um documento dinâmico. Os processos de avaliação deverão continuamente ser adaptados face às necessidades das organizações e às mutações a que estas estão sujeitas.

Os resultados obtidos na avaliação e os programas de treino definidos em função desta deixarão de fazer sentido dentro de poucos anos. Neste sentido, são factores críticos de sucesso para projectos desta natureza:

- ✓ Implementar uma gestão participativa de todos os actores, em todos os pontos hierárquicos;
- ✓ Introduzir novas tecnologias de informação e comunicação (gestão documental);

- ✓ Implementar um modelo de gestão por competências, permitindo um alinhamento estratégico entre as competências individuais dos colaboradores e as necessidades da organização;
- ✓ Implementar programas de desenvolvimento de competências contemplando soluções variadas como colóquios, demonstrações, formação em sala, formação *outdoor*, formação em posto de trabalho, *e-learning*, *mentoring*.

6 Considerações Finais

O conjunto de mudanças políticas, económicas, sociais e sobretudo tecnológicas conduziu o mundo a uma nova civilização, onde informação e conhecimento se tornaram nos principais factores de vantagem competitiva das organizações. O ambiente de competitividade e concorrência gerado pela necessidade de adquirir vantagens, tem produzido profundas alterações na forma como as organizações se organizam para atingir os seus objectivos.

Face a esta realidade, é indiscutível a preponderância que os recursos humanos hoje detêm nas organizações. Conscientes deste facto, as organizações começaram a abordar a GRH como factor estratégico e indissociável da sua própria estratégia (Tichy, Fombrum & Devanna, 1982).

Para reforçar o seu papel estratégico, foram desenvolvidas novas abordagens em torno da GRH de forma a melhorar e tornar mais objectivos os processos de recrutamento, selecção, formação, desenvolvimento, remuneração, planeamento de carreiras e gestão do desempenho.

As investigações de McClelland (1973) tiveram um papel importante neste sentido, fazendo surgir o conceito de competência enquanto factor distintivo e preditor dos níveis de desempenho dos recursos humanos das organizações. Mais tarde, Boyatzis (1982) e Spencer & Spencer (1993) vieram consolidar o conceito, tornando-o um elemento de referência da GRH.

Ao mesmo tempo que a GRH encontrava novas abordagens para a gestão do desempenho, começa a evidenciar-se a necessidade das organizações públicas passarem de uma gestão burocrática, centrada em si mesma, para uma gestão estratégica, focada na prossecução de objectivos e na satisfação das necessidades dos seus clientes.

O conceito de serviços partilhados surge associado a estas novas tendências de gestão, procurando o aumento da eficiência e da qualidade dos serviços prestados pelas organizações públicas (Warrington, 1997).

Por entender que se encontram intimamente ligadas, este trabalho de projecto pretende reflectir a implementação de uma metodologia de avaliação e desenvolvimento de recursos humanos, baseada no conceito de competência, no contexto de uma Unidade de Serviços Partilhados (USP).

Com a implementação do Programa de Avaliação e Desenvolvimento de Competências da USP Alentejo pretendeu-se criar um instrumento de análise das dinâmicas profissionais dos agentes que a integram, tendo como objectivo o desenvolvimento do seu desempenho.

O desenvolvimento de uma Unidade de Serviços Partilhados veio suscitar a necessidade de introduzir um conjunto de políticas, procedimentos e conceitos centrados nas interações fornecedor/cliente. Veio também introduzir novos aspectos na gestão relacionados com os níveis de serviço, com a promoção da melhoria contínua, com o rigor da informação de gestão, com a redução de custos, com o aumento da produtividade e com a normalização de processos e sistemas.

Com a introdução de uma nova filosofia de gestão, centrada em conceitos inovadores para a organização, considerou-se ser factor crítico de sucesso do projecto e estrategicamente relevante a implementação de um Programa de Avaliação e Desenvolvimento de Competências.

Da avaliação, suportada pela aplicação de questionários, foram definidos planos de desenvolvimento dos elementos da USP que se consubstanciam em programas de treino e orientação estruturados em quatro eixos de formação: estratégica, transversal, operacional e funcional.

Por último, importa referir que a implementação de um modelo de GRH baseado em competências deverá recorrer a instrumentos e técnicas de análise não directivas (McClelland, 1973).

Neste campo, o projecto apresenta manifestas insuficiências, uma vez que apenas foi possível recolher informação através da aplicação de questionários de diagnóstico de competências, podendo estes, por vezes, reflectir resultados enviesados (sub e sobrevalorizados).

De futuro e de forma a suprir esta insuficiência, ficam dois desafios para futuras investigações nesta área: i) implementar um *Assessment Centre* no qual seja possível, através do recurso à técnica dos incidentes críticos observar, em ambiente simulado, as competências efectivas dos indivíduos; ii) construir uma bateria de indicadores que permitam a monitorização da actividade da USP, permitindo, com base em resultados objectivos, avaliações das competências detidas pela equipa.

Bibliografia

- ALMEIDA, P. (2002). "Competências e Modelo de Competência", *Sociedade e Trabalho*. Lisboa, Ministério da Segurança Social e do Trabalho, n.º 17/18, 87-98.
- ARNDT, H. (2002). "From State to Market". *Asian Economic Journal*, Vol. 12, n.º 4, 331-431.
- BAIRD, L., & MESHOULAM, I. (1988). "Managing two fits of Strategic Human Resource Management". *Academy of Management Review*, 13 (1): 116-128.
- BEER, M. et alii. (1999). "Managing Human Assets". In Poole, M. (ed.). *Human Resource Management: critical perspectives on business and management*. London: Routledge.
- BILHIM, J. (2004). *Qualificação e Valorização das Competências* (1.ª Ed.). Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- BOTERF, G. L. (2001). "Da engenharia da formação à engenharia das competências: Que procedimentos? que actores? que evoluções". In Carré, P., & Caspar, P. (direct.), *Tratado das ciências e das técnicas da formação*. Lisboa: Colecção Horizontes Pedagógicos, Instituto Piaget.
- BOTERF, G. L. (2005). *Construir as competências individuais e colectivas –Respostas a 80 questões* (1º ed.). Porto: Edições ASA.
- BOXALL, P. (1993). "The significance of human resource management: a reconsideration of the evidence". *International Journal of Human Resource Management*, 4 (3): 645-663.
- BOYATZIS, R. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: Wiley Interscience.

- BRATTON, J., & GOLD, J. (1999). *Human Resource Management: theory and practice* (2.^a Ed.). London: MacMillan Business.
- CAETANO, A., & TAVARES, S. (1999). "A Emergência da Gestão de Recursos Humanos Estratégica". In Caetano, A. (Ed.), *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos* (pp. 29-59). Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- CÂMARA, P. et alii. (1998). *Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (2.^a Ed.). Lisboa: Publicações D. Quixote.
- CASCÃO, F. (2004). *Entre a Gestão de Competências e a Gestão do Conhecimento* (1.^a Ed.). Lisboa: Editora RH.
- CEITIL, M. (2004). *Sociedade, Gestão e Competências* (1.^a Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- DAMGAARD, J. B. (1997). "How and Why Bureaucrats Control Their Governance Structure". *Scandinavian Political Studies*, Vol. 20 (3), 245-263.
- DELERY, J., & DOTY, D. H. (1996). "Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurationally performance predictions". *Academy of Management Journal*, 39 (4): 802-835.
- DENHARDT, R., & DENHARDT, J. (2000). "The New Public Service: Serving Rather than Steering". *Public Administration Review*, Vol. 60, 549-559.
- EDWARDS, M., & EWEN, A. (1996). *360° Feedback: The New Model for Employee Assessment & Performance Improvement*. New York: American Management Association.

FRANCO, M. (2001a). "Gestión Humana Basada en Competencias (I): Teoría de Competências". Obtido em 20 de Janeiro de 2009 de (<http://www.arearh.com/rrhh/procesosgestionhumana.htm>)

FRANCO, M. (2001b). "Gestión Humana Basada en Competencias (II): Teoría de Competências". Obtido em 20 de Janeiro de 2009 de (<http://www.arearh.com/rrhh/procesosgestionhumana.htm>)

FROMBRUN, C., TICHY, N., & DEVANNA, M. (1984). *Strategic Human Resources Management*. New York: John Wiley and Sons.

GREEN, P. (1999). *Building Robust Competencies: Linking Human Resource Systems to Organizational Strategies*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

GUEST, D. (1987). "Human Resource Management and Industrial Relations". *Journal of Management Studies*, 24 (5): 503-521.

GUEST, D. (1989). "Personnel and HRM: can you tell the difference?" *Personnel Management*, January, 48-51.

GUEST, D. (1995). "HRM and trade unions". In Storey, J. (Ed.). *Human Resource management: a critical text*. London: Thomson Business Press.

HENDRY, C., & PETTIGREW, A. (1990). "Human resource management: an agenda for the 1990's". *International Journal of Human Resource Management*, 1 (1): 17-43.

HOOD, C. (1991). "A Public Management for all seasons". *Public Administration Review*, Vol. 68, 3 - 19.

- IENAGA, C. (1998). *Competence Based Management*. São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial.
- JACKSON, P. (1994). "The new public sector management: surrogate competition and contracting out". In Jackson, P., & Price, C. (Eds.). *Privatization and Regulation: A review of the issues*. New York: Longman.
- McLAGAN, P. (1997). "Competencies: The Next Generation". *Training & Development*, Vol. 51, 40-48.
- McCLELLAND, D. (1973). "Testing for Competence Rather Than for Intelligence". *American Psychologist*, Vol. 28, 1-14.
- MILES, R., & SNOW, C. (1984). "Organization fit, failure and the hall of fame". *California Management Review*, Vol. 26, n.º 3, 10-28.
- MONTESINOS, J., & GIMENO, R. (1998). *La nueva Gestion Pública. Contabilidad y Control en el Marco de la Nueva Gestion Pública*. Ponência apresentada na IV Jornada de Trabajo sobre la contabilidad de Costes y Gestion, Castellón, ASEPUC, Noviembre, 145-192.
- MOURA, E. (2000). *Gestão dos Recursos Humanos – influências e determinantes do Desempenho*. Dissertação de Doutoramento em Organização e Gestão de Empresas. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.
- NEVES, A. (2002). *Gestão na Administração Pública*. Lisboa: Editora Pergaminho.
- NORTH, K., & REINHARDT, K. (2003). *Transparency and Transfer of Individual Competencies: A Concept of Integrative Competence Management*. Graz (Austria): Proceedings of I-KNOW'03.

PRAHALAD, C., & HAMEL, G. (1990). "The Core Competence of the Corporation". *Harvard Business Review*, May-June, 79-91.

REHFUSS, J. (1991). "A Leaner, tougher public management? Public agency competition with private contractors". *Public Administration Quarterly* nº 27, 239-252.

ROLO, J. (2007). *Os Serviços partilhados na Administração Pública Portuguesa – Os Desafios de uma Nova Gestão Pública*. Dissertação de Mestrado em Administração e Políticas Públicas. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

SPENCER, S., & SPENCER, L. (1993). *Competence at Work*. New York: John Wiley and Sons.

STEWART, T. (1998). *Capital Intelectual: A Nova Vantagem Competitiva das Empresas*. Rio de Janeiro: Campus.

STOREY, J. (1995). "Human resource management: still marching on, or marching out? *Human Resource management: a critical text*". London: Thomson Business Press.

TAYLOR, S., BEECHLER, S., & NAPIER, N. (1996). "Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management". *Academy of Management Journal*, 21 (4): 959-985.

TICHY, N., FOMBRUN, C., & DEVANNA, M. (1982). "Strategic Human Resource Management". *Sloan Management Review*, 23 (2): 47-61.

TORRINGTON, D., HALL, L., & TAYLOR, S. (2005). *Human Resource Management* (6.ª Ed). London: Prentice Hall – Financial Times.

WARRINGTON, E. (1997). "Tree vies of the New Public Administration". *Public Administration and Development*, Vol. 17, 3-12.

WOOD, R., & PAYNE, T. (1998). *Competency-based Recruitment and Selection*. New York: John Wiley and Sons.

VILLORIA, M., & PINO, E. (1997). *Manual de gestión de recursos humanos en las Administraciones Públicas*. Madrid: Tecnos.

ZARIFIAN, P. (2003). *O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e Propostas*. São Paulo : Senac.

ZARIFIAN, P. (2001). *Le Modèle de la Compétence: Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*, Paris : Éditions Liaisons.

Documentos de Trabalho

Instituto de Emprego e Formação Profissional. (2008a). *Partilha de Serviços no IEFP, IP: Arquitectura do Modelo de Serviços Partilhados*.

Instituto de Emprego e Formação Profissional. (2008b). *Programa de Avaliação e Desenvolvimento de Competências da USP Alentejo*.

Legislação

Decreto-Lei n.º 437/78, de 28/12: Estabelece normas relativas à atribuição de financiamento pelo Gabinete de Gestão do Fundo de Desemprego e do Fundo de Desenvolvimento da Mão-de-Obra.

Decreto-Lei n.º 155/92, de 28/07: Estabelece o regime da administração financeira do Estado.

Decreto-Lei n.º 232/97, de 03/09: Aprova o Plano Oficial de Contabilidade Pública.

Decreto-Lei n.º 197/99, de 08/06: Transpõe para a ordem jurídica interna as Directivas n.os 592/50/CEE, do Conselho, de 18 de Junho, 93/36/CEE, do Conselho, de 14 de Junho, e 97/52/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 13 de Outubro, e estabelece o regime de realização de despesas públicas com locação e aquisição de bens e serviços, bem como da contratação pública relativa à locação e aquisição de bens móveis e serviços.

Portaria n.º 291/2003, de 08/04: Fixa a taxa dos juros legais e dos estipulados sem determinação de taxa ou quantitativo.

Portaria n.º 1210/2003, de 15/10: Aprova o Regulamento de Conservação Arquivística do Instituto do Emprego e Formação Profissional.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 124/2005, de 04/08 : Determina a reestruturação da administração central do Estado, estabelecendo os seus objectivos, princípios, programas e metodologia.

Regulamento (CE) n.º 1564/2005 da Comissão, de 7 de Setembro de 2005: Estabelece os formulários-tipo para publicação de anúncios no âmbito dos processos de adjudicação de contratos públicos em conformidade com as Directivas 2004/17/CE e 2004/18/CE do Parlamento Europeu e do Conselho

Decreto-Lei n.º 213/2007, de 29/05: Aprova a orgânica do Instituto do Emprego e da Formação Profissional, I. P.

Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29/01: Aprova o Código dos Contratos Públicos, que estabelece a disciplina aplicável à contratação pública e o regime substantivo dos contratos públicos que revistam a natureza de contrato administrativo.

ANEXOS

Anexo 1

Questionário de Auto-Diagnóstico de Competências Transversais



Auto-Diagnóstico de Competências Transversais

Competência	Descrição	Indicadores Comportamentais	Proficiência Demonstrada				Aspectos a considerar no plano de desenvolvimento
			-1	2	3	4+	
Aprender Continuamente	Evidencio uma procura activa em adquirir novos conhecimentos e técnicas, modificando e adequando os meus comportamentos em relação às exigências profissionais	Realizo regularmente balanços de competências, identificando áreas que necessito de desenvolvimento Demonstro abertura de espírito para novas ideias e projectos Aprendo com o erro incorporando a sua análise na prevenção de erros futuros Evidencio uma clara motivação para atingir os meus objectivos					
	Orientação para Resultados	Estabeleço objectivos ambiciosos, reconhecendo e calculando os riscos associados Recolho e analiso informação, reduzindo a incerteza associada à minha actividade Identifico oportunidades de crescimento e melhoria, incorporando-as nos meus objectivos Identifico e elimino actividades sem valor acrescentado, cumprindo as normas regulamentares					
Resiliência	Manifesto comportamentos que evidenciam capacidade de compensar após situações negativas e stressantes	Enfrento situações de stress elevado, revelando ânimo e capacidade de persistência para continuar Mantenho auto-estima e auto-conceito positivo em situações de hostilidade e perante a ausência de reconhecimento Adapto-me com facilidade a ambientes e actividades diferentes, especialmente em situações diversas, encontrando estratégias para ultrapassar as dificuldades					
Orientação para o Cliente	Escuto e analiso as necessidades dos clientes, desenvolvendo propostas específicas que representam as melhores alternativas \ soluções	Obtenho informação sobre as necessidades dos clientes, mantendo contacto regular com estes Identifico os critérios de qualidade e satisfação do cliente Faço o follow-up do cliente, utilizando o feedback para a melhoria da prestação do serviço					
Networking	Estabeleço e mantenho uma rede de contactos profissionais e sociais, reunindo apoios diversificados para a resolução de problemas	Pesquiso e tenho acesso a fontes de informação diversificadas, obtendo informações importantes sobre a minha área Contacto e sou contactado pelos interlocutores certos para gerar soluções no âmbito da minha actividade					
Gerir por Objectivos	Demonstro proactividade na prossecução dos meus objectivos, aceitando desafios permanentes para vencer resistências e ultrapassar limites	Incorporei o objectivos da equipa e formulei os meus próprios objectivos Identifico e mobilizo os meios necessários para o cumprimento dos meus objectivos Estabeleço compromissos realistas com os stakeholders envolvidos					
Impacto Pessoal	Gero nos outros sentimentos de respeito e confiança, respeitando as diferentes perspectivas	Transmito uma imagem positiva, inspirando confiança e ganhando ascendência informal sobre os outros Desenvolvo relações empáticas, demonstrando compreensão pelas perspectivas dos outros					
Análise e Decisão	Reajo às situações-problema apresentando alternativas e soluções, mobilizando os meios necessários para gerar acções concretas	Reconheço a existência de problemas, admitindo a necessidade de tomadas de decisão Perante situações por resolver sou capaz de determinar critérios de decisão, avaliando os aspectos positivos e negativos da tomada de decisão Reconheço e identifico erros, demonstrando uma atitude aberta de aprendizagem em relação a estes					
Negociação / Persuasão	Utiliza estilos e métodos apropriados para persuadir os outros, conseguindo o seu acordo ou aceitação de um plano, actividade ou produto, explorando posições e alternativas que lhe permitam uma argumentação objectiva, de forma a atingir resultados vantajosos	Responde positivamente e persuasivamente aos assuntos expressados pelos clientes e fornecedores Negocia, identificando as acções que pretende implementar e procurando o acordo entre as várias partes, beneficiando a organização Calcula o impacto das palavras e acções, seleccionando as que terão efeito desejado na sua argumentação Define e avalia pontos de acordo e desacordo, determinando as condições mínimas, ou ideais da outra parte durante as negociações Considera a perspectiva de todos os envolvidos, não assumindo compromissos que não pode assumir					

Colaborador: _____

Data: _____

Anexo 2

Questionário de Auto-Diagnóstico de Competências Específicas – Aquisições



Auto-Diagnóstico de Competências Específicas - Aquisições

Competência	Descrição da Actividade	Indicadores Associados	Proficiência Demonstrada				Aspectos a considerar no plano de desenvolvimento
			-1	2	3	4+	
Abertura do processo administrativo, Aprovação de Procedimento de Aquisição.	Esta actividade visa assegurar que o procedimento escolhido para dar seguimento à aquisição cumpre os requisitos legais e procedimentais no IEFP, em particular no que respeita à abertura e respectiva numeração do processo administrativo associado a aqui	Regista a abertura do processo de aquisição					
		Detecta os elementos em falta e solicita-os					
		Consegue identificar o procedimento					
		Elabora o convite, o caderno de encargos, as especificações técnicas, o programa de procedimento e/ou a memória descritiva					
		Valida as peças de procedimento					
		Elabora a informação de autorização de procedimento					
		Envia para cabimentar a informação de autorização de procedimento					
		Envia para autorizar a informação de autorização de procedimento cabimentada					
		Regista a requisição no SIGOFA					
		Notifica a inexistência de dotação orçamental					
Desenvolvimento do procedimento, Ajuste Directo	Esta actividade tem por objectivo o desenvolvimento do procedimento de aquisição de bens/serviços por ajuste directo para efeitos de autorização do procedimento. Esta actividade enquadra as seguintes tarefas: lançamento do procedimento, recepção e análise	Regista o processo no arquivo					
		Elabora os ofícios-convite					
		Notifica o Juri					
		Elabora e/ou organiza o caderno de encargos					
		Elabora a acta de esclarecimento					
		Lista de erros ou omissões identificadas no caderno de encargos disponibilizada na plataforma electrónica					
		Notifica todos os concorrentes da publicação dos erros ou omissões					
		Elabora a acta de pronunciação sobre lista de erros ou omissões no caderno de encargos					
		Notifica todos os concorrentes de publicação da pronunciação sobre lista de erros ou omissões a todos os concorrentes					
		Notifica sobre hora, data e local da sessão de negociação					
Desenvolvimento do procedimento, Ajuste Directo	Esta actividade tem por objectivo o desenvolvimento do procedimento de aquisição de bens/serviços por ajuste directo para efeitos de autorização do procedimento. Esta actividade enquadra as seguintes tarefas: lançamento do procedimento, recepção e análise	Elabora a acta de negociação das propostas					
		Notifica para apresentação da versão final das propostas					
		Elabora a versão final das propostas					
		Elabora o relatório preliminar					
		Elabora o relatório final					
		Valida a proposta apresentada					
		Elabora a informação para aprovação do relatório final e autorização de não adjudicação					
		Pede aprovação após elaborar o relatório final e a informação de autorização de não adjudicação					
		Notifica os concorrentes de não adjudicação					
		Pede o registo da anulação do cabimento					
Desenvolvimento do procedimento, Ajuste Directo	Esta actividade tem por objectivo o desenvolvimento do procedimento de aquisição de bens/serviços por ajuste directo para efeitos de autorização do procedimento. Esta actividade enquadra as seguintes tarefas: lançamento do procedimento, recepção e análise	Elabora a informação para aprovação do relatório final e autorização de adjudicação					
		Pede o compromisso					
		Elabora o relatório final, a autorização de adjudicação e pede aprovação					
		Regista a ordem de compra no SIGOFA					
		Elabora o ofício de adjudicação					
		Notifica para apresentação de documentos de habilitação e de caução					
		Regista a recepção dos documentos de habilitação e de caução					
		Disponibiliza na plataforma electrónica os documentos de habilitação e de caução					
		Notifica da disponibilização na plataforma electrónica os documentos de habilitação e de caução					
		Publicita o contrato					
Desenvolvimento do procedimento, Ajuste Directo	Esta actividade tem por objectivo o desenvolvimento do procedimento de aquisição de bens/serviços por ajuste directo para efeitos de autorização do procedimento. Esta actividade enquadra as seguintes tarefas: lançamento do procedimento, recepção e análise	Regista a caducidade da adjudicação					
		Elabora a informação para a provação do relatório final, de adjudicação e da minuta do contrato e pede aprovação					
		Notifica a validação da minuta de contrato					
		Pede a aceitação/rejeição da minuta de contrato					
		Notifica dos ajustamentos à minuta do contrato					
		Procede aos passos necessários para a assinatura do contrato					
		Notifica da caducidade da adjudicação					
		Comunica a adjudicação/não adjudicação					



Auto-Diagnóstico de Competências Específicas - Aquisições

Competência	Descrição da Actividade	Indicadores Associados	Proficiência Demonstrada				Aspectos a considerar no plano de desenvolvimento
			-1	2	3	4+	
Desenvolvimento do procedimento, Ajuste Directo Simplificado (até 5.000,00 €)	Esta actividade tem por objectivo o desenvolvimento do procedimento de aquisição de bens/serviços por montante igual ou inferior a €5.000 por ajuste directo em regime simplificado. Esta actividade enquadra as seguintes tarefas: lançamento do procedimento, seguintes tarefas: lançamento do procedimento,	Elabora os ofícios-convite					
		Valida a proposta apresentada					
		Elabora a informação de autorização de adjudicação					
		Regista a ordem de compra no SIGOFA					
		Elabora o ofício de adjudicação					
		Comunica a adjudicação					
		Regista o processo no arquivo					
		Registo de envio de anúncio para publicação no Diário da República					
		Elabora o caderno de encargos					
		Elabora o programa de procedimento					
		Regista os dados dos interessados que adquiriram as peças do concurso					
		Registo da recepção da proposta					
		Convite para participação em leilão					
		Informação para autorização de não adjudicação					
		Pede autorização de não adjudicação					
		Notificação de não adjudicação					
		Pede o registo da anulação do cabimento					
		Regista o processo no arquivo					
		Elabora a informação para aprovação do relatório final e autorização de adjudicação					
		Pede o compromisso					
		Elabora a informação de autorização de adjudicação e pede aprovação					
		Regista a ordem de compra no SIGOFA					
		Elabora o ofício de adjudicação					
		Notifica para apresentação de documentos de habilitação					
		Regista a recepção dos documentos de habilitação					
		Disponibiliza na plataforma electrónica os documentos de habilitação					
		Notifica da disponibilização na plataforma electrónica os documentos de habilitação					
		Regista a caducidade da adjudicação					
		Elabora a informação de autorização de adjudicação e a minuta do contrato e pede aprovação					
		Pede a aceitação/aceitação da minuta de contrato					
		Notifica dos ajustamentos à minuta do contrato					
		Procede aos passos necessários para a assinatura do contrato					
		Notifica da caducidade da adjudicação					
		Comunica a não adjudicação					
		Comunica a adjudicação					
		Registo de envio de anúncio para publicação no Diário da República					
		Registo de envio de anúncio para publicação no Jornal Oficial da União Europeia					
		Notifica o Juri					
		Notifica da prorrogação de prazo para apresentação de propostas					
		Regista os dados dos interessados que adquiriram as peças do concurso					
		Elabora a acta de reposta a pedidos de esclarecimento					
		Elabora a lista de erros ou omissões identificadas no caderno de encargos e disponibiliza-a na plataforma					
		Notifica todos os concorrentes da lista de erros ou omissões					
		Elabora a acta de pronunciação sobre lista de erros ou omissões no caderno de encargos					
		Regista a recepção das propostas					
		Publicita na plataforma electrónica a lista de concorrentes					
		Possui login e password de acesso à plataforma electrónica					
		Elabora comprovativo de apresentação da proposta					
		Elabora o relatório preliminar da fase de candidatura					



Auto-Diagnóstico de Competências Específicas - Aquisições

Competência	Descrição da Actividade	Indicadores Associados	Proficiência Demonstrada				Aspectos a considerar no plano de desenvolvimento	
			-1	2	3	4+		
Desenvolvimento do procedimento por Negociação, Prévia Qualificação, Concurso Público (Cont.)	Esta actividade tem por objectivo o desenvolvimento do procedimento de aquisição de bens/serviços por negociação, prévia negociação ou concurso público. Esta actividade enquadra as seguintes tarefas: lançamento do procedimento, apresentação de candidatura	Elabora o relatório final da fase de qualificação						
		Elabora a informação para aprovação do relatório final e autorização de não adjudicação						
		Pede autorização do relatório final e de não adjudicação						
		Notifica da não adjudicação						
		Pede o registo da anulação do cabimento						
		Regista o processo no arquivo						
		Elabora a informação para aprovação do relatório final e autorização de adjudicação						
		Elabora o ofício de adjudicação						
		Convita à apresentação de propostas						
		Regista a recepção da proposta						
		Publicita na plataforma electrónica a lista de concorrentes						
		Possui login e password de acesso à plataforma electrónica						
		Elabora comprovativo de apresentação da proposta						
		Elabora o relatório preliminar de propostas						
		Elabora o relatório final de análise das propostas						
		Notificação sobre hora, data e local da sessão de negociação						
		Elabora acta de negociação de propostas						
		Elabora a versão final das propostas						
		Elabora o 2º relatório preliminar						
		Elabora o 2º relatório final a informação de autorização de adjudicação e pede aprovação						
		Pede o compromisso						
		Regista a ordem de compra no SIGOFA						
Anulações de procedimentos	Esta actividade consiste na definição das instruções a cumprir e dos passos a concretizar face à necessidade de efectuar uma anulação dos processos e/ou procedimentos em curso, sempre que esta se justifique. A actividade é constituída	Elabora o ofício de adjudicação						
		Notifica para apresentação de documentos de habilitação e de caução						
		Regista a recepção dos documentos de habilitação e de caução						
		Disponibiliza na plataforma electrónica os documentos de habilitação e de caução						
		Notifica da disponibilização na plataforma electrónica os documentos de habilitação e de caução						
		Regista o envio de anúncio de adjudicação para publicitação no Jornal oficial da União Europeia						
		Regista a caducidade da adjudicação						
		Elabora a informação para a provação do relatório final, de adjudicação e da minuta do contrato e pede aprovação						
		Notifica a validação da minuta de contrato						
		Pede a aceitação/registo da minuta de contrato						
		Notifica dos ajustamentos à minuta do contrato						
		Procede aos passos necessários para a assinatura do contrato						
		Notifica da caducidade da adjudicação						
Elabora o programa de procedimento								
Elabora o caderno de encargos								
Elabora a informação para aprovação do relatório final, de não qualificação e pede aprovação								
Elabora a notificação de não adjudicação								
Comunica a não qualificação								
Comunica a não adjudicação								
Comunica a adjudicação								
Elabora a informação de anulação de adjudicação								
Pede o registo da anulação do cabimento								
Regista a actualização do estado no SIGOFA								
Elabora a notificação aos candidatos/concorrentes								
Regista o processo no arquivo								

Auto-Diagnóstico de Competências Específicas - Aquisições

Competência	Descrição da Actividade	Indicadores Associados	Proficiência Demonstrada				Aspectos a considerar no plano de desenvolvimento
			-1	2	3	4+	
Recepção de aquisições	Esta actividade consiste na concretização do acto formal de recepção dos bens e serviços adquiridos, asseguradas que estão as boas práticas de avaliação e do cumprimento da conformidade associadas e respectivo processamento documental.A actividade é const	Elabora o programa de recepções					
		Regista a recepção e o auto de recepção					
		Elabora a informação de rejeição do serviço					
		Regista a recepção provisória					
		Regista a recepção definitiva					
Fecho e arquivo das aquisições	Esta actividade consiste na concretização do acto formal de fecho da aquisição, após o cumprimento da conformidade de todos os procedimentos associados à recepção dos bens e serviços adquiridos.A actividade é constituída pelo fecho do processo de aquisiç	Elabora nota de serviço com informação de rejeição					
		Analisa as guias de remessa do fornecedor com indicação do motivo de rejeição					
		Comunica o nível de satisfação ao fornecedor					
		Regista no SIGOFA					
		Analisa as guias de remessa do fornecedor com informação de recepção					
Reporting	Esta actividade consiste em apoiar, controlar e avaliar todas as aquisições da USP Alentejo com recurso a um conjunto de inspecções que se destinam a assegurar que as actividades	Regista o processo no arquivo					
		Após confirmação da recepção envia os documentos comprovativos do pagamentos para a USP Financeira					
		Elabora a nota de serviço para a U Requisitante, para que esta comprove o cumprimento das obrigações contratuais do processo de aquisição					
		Procede à libertação da caução					
		Notifica o adjudicatário da libertação da caução					

Colaborador: _____
Data: _____

Anexo 3

Questionário de Auto-Diagnóstico de Competências Específicas – Contabilidade Geral e
Analítica, Reembolsos



Auto-Diagnóstico de Competências Específicas - Contabilidade Geral e Analítica, Reembolsos

Competência	Descrição	Indicadores Associados	Proficiência Demonstrada				Aspectos a considerar no plano de desenvolvimento
			-1	2	3	4+	
Execução Orçamental - Ciclo de Despesa	Cabimento e Compromisso	Efectua o enquadramento orçamental da informação para cabimento					
		Elabora a nota de serviço para solicitar a contemplação de despesa em anos futuros					
		Extrai os cabimentos do ano por rubrica					
		Devolve a informação para cabimento sem cabimento					
		Anula os cabimentos que não tenham lido sequência					
		Regista o cabimento no sistema SIGOFA					
		Devolve a informação com o registo do cabimento					
		Procede à classificação orçamental e PLUR da despesa com reflexo em anos futuros					
		Procede ao ajustamento do cabimento, anulado e complementado pela diferença					
		Procede à classificação patrimonial do compromisso e regista a informação com compromisso					
Execução Orçamental - Ciclo de Despesa	Processamento: Registo de facturas e reunião de documentação para processamentoProcessamento regular com ligação a compras. Processamento do regular sem ligação a compras. Processamento do inibilizadolempreliadas sem ligação a compras. Processamento de adiantamento a terceiros	Procede à classificação patrimonial e analítica e coloca-a na ordem de compra a efectuar					
		Devolve a informação de autorização da despesa com compromisso					
		Reune a documentação e regista informaticamente a factura					
		Diligencia no sentido de reunir todos os elementos necessários à recepção do sistema ou processamento da mesma					
		Anula o registo informático da factura quando é necessário					
		Emite o documento de processamento com regularização da diferença entre a ordem de compra e factura ou documento equivalente					
		Solicita formalmente a conformidade dos bens ou serviços					
		Elabora a nota de serviço validando a conformidade dos bens ou serviços					
		Procede ao registo informático de recepção do documento de despesa					
		Solicita alteração do recibo verde					
Execução Orçamental - Ciclo de Despesa	Processamento: Registo de facturas e reunião de documentação para processamentoProcessamento regular com ligação a compras. Processamento do regular sem ligação a compras. Processamento do inibilizadolempreliadas sem ligação a compras. Processamento de adiantamento a terceiros	Procede à classificação patrimonial e analítica do processamento					
		Regista a factura no sistema SIGOFA					
		Solicita ao terceiro os dados em falta para o correcto processamento					
		Procede a registo contabilístico da regularização do adiantamento no caso do processamento do imobilizado ou empreliadas					
		Elabora o ofício de solicitação de destrato total ou parcial da garantia bancária					
		Procede à classificação da factura e dos respectivos descontos					
		Emite guias de entrega de desconto					
		Emite documento com classificação patrimonial no processamento de adiantamento a terceiros					
		Efectua o registo contabilístico do processamento do adiantamento					
		Efectuar o enquadramento analítico					
Execução Orçamental - Ciclo de Despesa	Pagamento: Autorização de pagamento/liquidação. Pagamento por transferência bancária. Pagamento por cheque	Solicita à entidade competente a abertura dos códigos de estrutura em falta					
		Classifica o documento e lança no sistema informático					
		Elabora o documento de operações diversas com reclassificação de ajudas de custo					
		Elabora o documento de operações diversas com reclassificação de vencimentos e honorários de técnicos					
		Emite o extracto de contas de custos associados à medida analítica 00A					
		Impulsa os custos elegíveis à respectiva acção/programa					
		Emite o extrato das contas de custo associadas à medida analítica a reatar					
		Impulsa os custos directos às respectivas medidas de destino					
		Solicita à entidade terceira a respectiva certidão comprovativa de inexistência de dívidas					
		Efectua a classificação patrimonial					
Execução Orçamental - Ciclo de Despesa	Pagamento: Autorização de pagamento/liquidação. Pagamento por transferência bancária. Pagamento por cheque	Efectua o registo no sistema informático					
		Emite a ordem de pagamento					
		Envia para a fase de pagamento (ciclo de despesa)					
		Procede à emissão do meio de pagamento (transferência bancária ou cheque)					
		Emite os ofícios a terceiros a comunicar o pagamento					
		Emite cheque para o fundo de maneo					
		Comunica à entidade terceira que o cheque se encontra a pagamento					
		Procede à entrega do cheque ao terceiro contra o recibo					



Auto-Diagnóstico de Competências Específicas - Contabilidade Geral e Analítica, Reembolsos

Competência	Descrição	Indicadores Associados	Proficiência Demonstrada				Aspectos a considerar no plano de desenvolvimento
			-1	2	3	4+	
Execução Orçamental - Ciclo da Receita	Processamento de receitas provenientes de reembolsos, notas de crédito e outras receitas. Processamento de receitas provenientes de venda de bens ou serviços	Efectua a classificação orçamental e patrimonial					
		Efectua o registo no sistema informático					
		Emite a ordem de recebimento					
		Emite a factura ou venda a dinheiro					
		Efectua a classificação orçamental e patrimonial da factura emitida					
		Efectua o registo no sistema informático do direito de receber e da liquidação					
		Efectua a classificação patrimonial do recebimento					
		Efectua o registo no sistema informático do recebimento					
		Efectua a classificação orçamental e patrimonial do reconhecimento do direito de receber, liquidação e recebimento e o registo no sistema informático					
		Emite a ordem de recebimento					
Fundo fixo de caixa	Destina-se ao pagamento de despesas de reduzido valor, como sejam táxis, refeições pontuais, e outras de despesas de carácter pontual e urgente, estando completamente fora do âmbito despesas como a aquisição de equipamentos, compra de bens existentes em armazéns, etc.	Elabora a informação para constituição do fundo de maneiolo					
		Efectua o enquadramento orçamental e a respectiva cabimentação					
		Emite o cheque ao responsável pelo fundo					
		Emite o cheque ao IEPF (conta de fundo de maneiolo)					
		Efectua a classificação orçamental associada à emissão do cheque					
		Efectua o registo da classificação patrimonial no sistema informático					
		Efectua o registo no sistema informático da recepção do cheque assinado					
		Levantia o cheque em numerário					
		Deposita o cheque assinado em conta bancária própria					
		Efectua a classificação patrimonial do depósito ou levantamento do cheque					
Arquivo de documentos	A documentação de suporte deverá ser arquivada de forma a possibilitar, fácil e rapidamente, a sua consulta e a comprovação e análise dos registos. O arquivo deve ser organizado por assuntos com os vários tipos de documentos, para os quais haja necessidade de manter arquivo, respeitando as regras definidas de ordenação cronológica crescente	Efectua o registo no sistema informático					
		Emite a ordem de pagamento					
		Reembolsa as Unidades Orgânicas pelo valor da reposição					
		Elabora o mapa de relação de fundos de maneiolo					
		Deposita na conta bancária da USP o valor remanescente do fundo de maneiolo					
		Efectua a classificação patrimonial do recebimento					
		Emite a ordem de recebimento					
		Identifica o responsável pelo arquivo					
		Consegue obter as pastas de arquivo e identifica-as de acordo com as regras de arquivo definido					
		Identifica e consegue informar acerca das regras de arquivo definidas					
Fecho	O processo de fecho abrange a execução de operações de fecho do mês. Criação e manutenção do arquivo de documentos: conciliações bancárias, regularizações de outras operações de tesouraria, registo contabilístico de imobilizado, encerramento do mês.	Identifica e marca as pastas de arquivo cujo prazo legal de arquivo esteja cumprido					
		Procede à extração de listagens dos documentos emitidos no sistema informático					
		Identifica os documentos em falta nas pastas de arquivo					
		Consegue guardar o documento na pasta correspondente, segundo a sequência numérica definida pelo sistema informático e as regras de arquivo definidas					
		Identifica e lista os movimentos não conciliados na contabilidade e/ou extrato bancário					
		Procede à anulação do cheque e consequentemente do ciclo da despesa					
		Procede à emissão do relatório das conciliações bancárias no sistema informático					
		Efectua os registos contabilísticos					
		Classifica os estornos dos movimentos identificados					
		Regista os estornos no sistema informático					



Auto-Diagnóstico de Competências Específicas - Contabilidade Geral e Analítica, Reembolsos

Competência	Descrição	Indicadores Associados	Proficiência Demonstrada				Aspectos a considerar no plano de desenvolvimento
			-1	2	3	4+	
Fecho	O processo de fecho abrange a execução de operações de fecho do mês. Criação e manutenção do arquivo de documentos: conciliações bancárias, regularizações de outras operações de tesouraria, registo contabilístico de inobilizado, encerramento do mês.	Efectiva o processo de amortizações na instância produtiva					
		Emite o relatório de processos pendentes					
		Efectua o lançamento no módulo de origem					
		Procede à extração das peças de verificação e conferência					
		Corrige o erro no módulo de origem					
		Procede à re-emissão das peças de verificação e conferência afectadas pela correção efectuada					
		Emite extratos de conta onde são identificadas as diferenças					
		Efectua as correcções necessárias no módulo de origem					
		Elabora os mapas de fluxo de caixa					
		Emite Balancete Orçamental da despesa consolidado regional, Balancete Orçamental da receita consolidado					
Reembolsos	Processamento de reembolsos	Elabora o mapa de fluxos de caixa consolidado da região					
		Efectua a correção do erro comunicado					
		Imprime as guias de pagamento geradas					
		Elabora o ofício de remessa de guia de pagamento e anexa guia de pagamento					
		Atribui ao documento recebido, a numeração sequencial de recebimento dentro do centro de responsabilidade					
		Efectua o registo de recebimento					
		Procede à actualização da ficha de reembolso					
		Procede ao tratamento do conteúdo do ficheiro electrónico de transferência					
		Procede à actualização da ficha de reembolso para o Estado de pagamento tributário ou julgamento em falhas					
		Efectua o registo de extinção de dívida					
Reembolsos	Tratamento de incumprimentos	Efectua o registo de utilização provisões pelo valor da dívida					
		Procede à actualização a ficha de reembolso para o Estado - extinção da dívida					
		Extrai os relatórios de reembolsos no sistema informático para análise das prestações vencidas e não liquidadas					
		Emite e envia o 1º aviso de incumprimento					
		Emite e envia o 2º aviso de incumprimento					
		Elabora e aprova a informação da proposta de decisão de conversão do subsídio não reembolsável em reembolsável e declaração do vencimento imediato da dívida					
		Emite a notificação a todos os promotores identificados, da proposta de decisão de conversão do subsídio não reembolsável em reembolsável e declaração do vencimento imediato da dívida					
		Envia a notificação da proposta de decisão de conversão do subsídio não reembolsável em reembolsável e declaração de vencimento imediato da dívida, aos promotores					
		Elabora a informação de decisão de conversão do subsídio não reembolsável em reembolsável e declaração de vencimento imediato da dívida					
		Emite a notificação de reposição voluntária e/ou cobrança coerciva					
Reembolsos	Fecho	Procede à actualização da ficha de reembolso alterando o seu estado					
		Emite a guia de pagamento total da dívida					
		Envia a notificação de reposição voluntária e da guia de pagamento total da dívida					
		Organiza o processo administrativo de cobrança coerciva (cópias autenticadas)					
		Calcula os montantes de dívida em capital e em juros					
		Emite a certidão de dívida e da informação de cobrança coerciva					
		Remete todo o processo de cobrança coerciva para os Serviços Jurídicos					
		Comunica aos serviços de reembolsos das USP-Financieira o envio do processo de cobrança coerciva para os Serviços de Finanças competentes					
		Procede à actualização da ficha de reembolso, alterando o seu estado					
		Procede à actualização da ficha de reembolso para o Estado - Insolvência					



Auto-Diagnóstico de Competências Específicas - Contabilidade Geral e Analítica, Reembolsos

Competência	Descrição	Indicadores Associados	Proficiência Demonstrada				Aspectos a considerar no plano de desenvolvimento
			-1	2	3	4+	
Reembolsos	Controlo Interno	Inscriver na "acta de validação" o resultado da validação					
		Apura o motivo do erro e regista-o na "acta de validação"					
		Extrai e analisa os balancetes mensais associados à conta 51.9.001 TIP - Reembolsos					
		Emite e analisa listagens de pagamentos por entidades devedoras					
		Emite e analisa extracto da conta 51.9.001 - TIP - Reembolsos					
Reembolsos	Prestação de contas	Extrai do sistema informático de listagem de reembolsos por estado					
		Elabora o mapa de incumprimentos a partir da listagem extraída					
		Analisa e elabora comentários ao mapa de incumprimento					
		Recebe os mapas de incumprimento das Unidades Orgânicas					
		Elabora o mapa de incumprimentos global da Delegação Regional					
POCP	Integra a contabilidade orçamental, patrimonial e analítica e actua como um instrumento de apoio à gestão permitindo a análise das despesas públicas e o reforço da clareza e transparência da gestão dos dinheiros públicos e das relações financeiras do Estado	Elabora e envia o relatório de incumprimento do mapa de incumprimentos global da Delegação Regional					
		Conhece a estrutura do POCP adaptada à realidade interna do IEFP e desenvolve os procedimentos e a classificação inerente					
Infraestrutura técnica de apoio	Equipamentos tecnológicos	Consegue operacionalizar com os equipamentos de digitalização e circulação de documentos					

Colaborador: _____

Data: _____

Anexo 4

Questionário de Diagnóstico de Competências Transversais (Dirigente)



Diagnóstico de Competências Transversais

Competência	Descrição	Indicadores Comportamentais	Proficiência Desejada	Proficiência Demonstrada				Gap	Aspectos a considerar no plano de desenvolvimento
				-1	2	3	4+		
Aprender Continuamente	Evidencia uma procura activa em adquirir novos conhecimentos e técnicas, modificando e adequando os seus comportamentos em relação as exigências profissionais	Realiza regularmente balanços de competências, identificando áreas que necessitam de desenvolvimento Demonstra abertura de espírito para novas ideias e projectos Aprende com o erro incorporando a sua análise na prevenção de erros futuros Evidencia uma clara motivação para atingir os seus objectivos							
Orientação para Resultados	Demonstra uma clara orientação para alcançar os objectivos fixados, salvaguardando os procedimentos regulamentares	Estabelece objectivos ambiciosos para si, reconhecendo e calculando os riscos associados Recolhe e analisa informação, reduzindo a incerteza associada à sua actividade Identifica oportunidades de crescimento e melhoria, incorporando-as nos seus objectivos Identifica e elimina actividades sem valor acrescentado, cumprindo as normas regulamentares							
Resiliência	Manifesta comportamentos que evidenciam capacidade de compensar após situações negativas e stressantes	Enfrenta situações de stress elevado, revelando ânimo e capacidade de persistência para continuar Mantém auto-estima e auto-conceito positivo em situações de hostilidade e perante a ausência de reconhecimento Adapta-se com facilidade a ambientes e actividades diferentes, especialmente em situações diversas, encontrando estratégias para ultrapassar as dificuldades							
Orientação para o Cliente	Escuta e analisa as necessidades dos clientes, desenvolvendo propostas específicas que representem as melhores alternativas \ soluções	Obtem informação sobre as necessidades dos clientes, mantendo contacto regular com estes Identifica os critérios de qualidade e satisfação do cliente Faz o follow-up do cliente, utilizando o feedback para a melhoria da prestação do serviço							
Networking	Estabelece e mantém uma rede de contactos profissionais e sociais, reunindo apoios diversificados para a resolução de problemas	Pesquisa e tem acesso a fontes de informação diversificadas, obtendo informações importantes sobre a área em que opera Contacta e é contactado pelos interlocutores certos para gerar soluções no âmbito da sua actividade							
Gerir por Objectivos	Demonstra proactividade na prossecução dos seus objectivos, aceitando desafios permanentes para vencer resistências e ultrapassar limites	Incorpora o objectivos da equipa e formula os seus próprios objectivos Identifica e mobiliza os meios necessários para o cumprimento dos objectivos Estabelece compromissos realistas com os stakeholders envolvidos							
Impacto Pessoal	Gera nos outros sentimentos de respeito e confiança, respeitando diferentes perspectivas	Transmite uma imagem positiva, inspirando confiança e ganhando ascendência informal sobre os outros Desenvolve relações empáticas, demonstrando compreensão pelas perspectivas dos outros Reconhece a existência de problemas, admitindo a necessidade de tomadas de decisão							
Análise e Decisão	Reage às situações-problema apresentando alternativas e soluções, mobilizando os meios necessários para gerar acções concretas	Perante situações por resolver é capaz de determinar critérios de decisão, avaliando os aspectos positivos e negativos da tomada de decisão Reconhece e identifica erros, demonstrando uma atitude aberta de aprendizagem em relação a estes							
Negociação / Persuasão	Utiliza estilos e métodos apropriados para persuadir os outros, conseguindo o seu acordo ou aceitação de um plano, actividade ou produto, explorando posições e alternativas que lhe permitam uma argumentação objectiva, de forma a atingir resultados vantajosos	Responde positivamente e persuasivamente aos assuntos expressados pelos clientes e fornecedores Negocia, identificando as acções que pretende implementar e procurando o acordo entre as várias partes, beneficiando a organização Calcula o impacto das palavras e acções, seleccionando as que terão efeito desejado na sua argumentação Define e avalia pontos de acordo e desacordo, determinando as condições mínimas, ou ideias da outra parte durante as negociações Considera a perspectiva de todos os envolvidos, não assumindo compromissos que não pode assumir							

Responsável: _____

Colaborador: _____

Data: _____

Anexo 5

Questionário de Diagnóstico de Competências Específicas – Aquisições (Dirigente)



Diagnóstico de Competências Específicas - Aquisições

Competência	Descrição da Actividade	Indicadores Associados	Proficiência Desejada	Proficiência Demonstrada				Gap	Aspectos a considerar no plano de desenvolvimento
				-1	2	3	4+		
Abertura do processo administrativo, Aprovação de Procedimento de Aquisição.	Esta actividade visa assegurar que o procedimento escolhido para dar seguimento à aquisição cumpre os requisitos legais e procedimentais no IEPF, em particular no que respeita à abertura e respectiva numeração do processo administrativo associado a aqui	Regista a abertura do processo de aquisição							
		Detecta os elementos em falta e solicita-os							
		Consegue identificar o procedimento							
		Elabora o convite, o caderno de encargos, as especificações técnicas, o programa de procedimento e/ou a memória descritiva							
		Valida as peças de procedimento							
		Elabora a informação de autorização de procedimento							
		Envia para cabimentar a informação de autorização de procedimento							
		Envia para autorizar a informação de procedimento cabimentada							
		Regista a requisição no SIGOFA							
		Notifica a inexistência de dotação orçamental							
Desenvolvimento do procedimento. Ajuste Directo	Esta actividade tem por objectivo o desenvolvimento do procedimento de aquisição de bens/serviços por ajuste directo para efeitos de autorização do procedimento. Esta actividade enquadra-se nas seguintes tarefas: lançamento do procedimento, recepção e análise	Regista o processo no arquivo							
		Elabora os ofícios-convite							
		Notifica o Juri							
		Elabora e/ou organiza o caderno de encargos							
		Elabora a acta de esclarecimento							
		Lista de erros ou omissões identificadas no caderno de encargos disponibilizada na plataforma electrónica							
		Notifica todos os concorrentes da publicação dos erros ou omissões							
		Elabora a acta de pronúnciação sobre lista de erros ou omissões no caderno de encargos							
		Notifica todos os concorrentes de publicação da pronúnciação sobre lista de erros ou omissões a todos os concorrentes							
		Notifica sobre hora, data e local da sessão de negociação							
		Elabora a acta de negociação das propostas							
		Notifica para apresentação da versão final das propostas							
		Elabora a versão final das propostas							
		Elabora o relatório preliminar							
		Elabora o relatório final							
		Valida a proposta apresentada							
		Elabora a informação para aprovação do relatório final e autorização de não adjudicação							
		Pede aprovação após elaborar o relatório final e a informação de autorização de não adjudicação							
		Notifica os concorrentes de não adjudicação							
		Pede o registo da anulação do cabimento							
		Elabora a informação para aprovação do relatório final e autorização de adjudicação							
		Pede o compromisso							
		Elabora o relatório final, a autorização de adjudicação e pede aprovação							
		Regista a ordem de compra no SIGOFA							
		Elabora o ofício de adjudicação							
		Notifica para apresentação de documentos de habilitação e de caução							
		Regista a recepção dos documentos de habilitação e de caução							
		Disponibiliza na plataforma electrónica os documentos de habilitação e de caução							
		Notifica da disponibilização na plataforma electrónica os documentos de habilitação e de caução							
		Publicita o contrato							
		Regista a caducidade da adjudicação							
		Elabora a informação para a provação do relatório final, de adjudicação e da minuta do contrato e pede aprovação							
		Notifica a validação da minuta de contrato							
		Pede a aceitação/recepção da minuta de contrato							
		Notifica dos ajustamentos a minuta do contrato							
		Procede aos passos necessários para a assinatura do contrato							
		Notifica da caducidade da adjudicação							
		Comunica a adjudicação/não adjudicação							



Diagnóstico de Competências Específicas - Aquisições

Competência	Descrição da Actividade	Indicadores Associados	Proficiência Desejada	Proficiência Demonstrada				Gap	Aspectos a considerar no plano de desenvolvimento
				-1	2	3	4+		
Desenvolvimento do procedimento, Ajuste Directo Simplificado (até 5.000,00 €)	Esta actividade tem por objectivo o desenvolvimento do procedimento de aquisição de bens/serviços por ajuste directo igual ou inferior a €5.000 por ajuste directo em regime simplificado. Esta actividade enquadra as seguintes tarefas: lançamento do procedimento, elaboração dos termos de referência, abertura de expediente, elaboração do caderno de encargos, elaboração do programa de procedimento, registo dos dados dos interessados que adquiriram as peças do concurso, registo da recepção da proposta, convite para participação em leilão, informação para autorização de não adjudicação, pedido de autorização de não adjudicação, notificação de não adjudicação, pedido de registo da anulação do cabimento, registo do processo no arquivo, elaboração da informação para aprovação do relatório final e autorização de adjudicação, pedido de compromisso, elaboração da informação de autorização de adjudicação e pedido de aprovação, registo a ordem de compra no SIGOFA, elaboração do ofício de adjudicação, notificação para apresentação de documentos de habilitação, registo a recepção dos documentos de habilitação, disponibilização na plataforma electrónica os documentos de habilitação, notificação da disponibilização na plataforma electrónica os documentos de habilitação, registo a caducidade da adjudicação, elaboração da informação de adjudicação e a minuta do contrato e pedido de aprovação, pedido de aceitação/regulação da minuta de contrato, notificação dos ajustamentos a minuta do contrato, procede aos passos necessários para a assinatura do contrato, notificação da caducidade da adjudicação, comunica a não adjudicação, comunica a adjudicação	Elabora os ofícios-convite							
		Valida a proposta apresentada							
		Elabora a informação de autorização de adjudicação							
		Regista a ordem de compra no SIGOFA							
		Elabora o ofício de adjudicação							
		Comunica a adjudicação							
		Regista o processo no arquivo							
		Registo de envio de anúncio para publicação no Diário da República							
		Elabora o caderno de encargos							
		Elabora o programa de procedimento							
Desenvolvimento do procedimento por Concurso Público Urgente	Esta actividade tem por objectivo o desenvolvimento do procedimento de aquisição de bens/serviços por concurso público urgente. Esta actividade enquadra as seguintes tarefas: lançamento do procedimento, recepção e análise das propostas, adjudicação e desp	Regista os dados dos interessados que adquiriram as peças do concurso							
		Registo da recepção da proposta							
		Convite para participação em leilão							
		Informação para autorização de não adjudicação							
		Pede autorização de não adjudicação							
		Notificação de não adjudicação							
		Pede o registo da anulação do cabimento							
		Registo o processo no arquivo							
		Elabora a informação para aprovação do relatório final e autorização de adjudicação							
		Pede o compromisso							
Desenvolvimento do procedimento por Concurso Público Urgente	Esta actividade tem por objectivo o desenvolvimento do procedimento de aquisição de bens/serviços por concurso público urgente. Esta actividade enquadra as seguintes tarefas: lançamento do procedimento, recepção e análise das propostas, adjudicação e desp	Elabora a informação de autorização de adjudicação e pedido de aprovação							
		Regista a ordem de compra no SIGOFA							
		Elabora o ofício de adjudicação							
		Notifica para apresentação de documentos de habilitação							
		Regista a recepção dos documentos de habilitação							
		Disponibiliza na plataforma electrónica os documentos de habilitação							
		Notifica da disponibilização na plataforma electrónica os documentos de habilitação							
		Regista a caducidade da adjudicação							
		Elabora a informação de adjudicação e a minuta do contrato e pede aprovação							
		Pede a aceitação/regulação da minuta de contrato							
Desenvolvimento do procedimento por Negociação, Prévia Qualificação, Concurso Público.	Esta actividade tem por objectivo o desenvolvimento do procedimento de aquisição de bens/serviços por negociação, prévia qualificação ou concurso público. Esta actividade enquadra as seguintes tarefas: lançamento do procedimento, apresentação de candidatura	Notifica dos ajustamentos a minuta do contrato							
		Procede aos passos necessários para a assinatura do contrato							
		Notifica da caducidade da adjudicação							
		Comunica a não adjudicação							
		Comunica a adjudicação							
		Registo de envio de anúncio para publicação no Diário da República							
		Registo de envio de anúncio para publicação no Jornal Oficial da União Europeia							
		Notifica o Juri							
		Notifica da prorrogação de prazo para apresentação de propostas							
		Regista os dados dos interessados que adquiriram as peças do concurso							
Desenvolvimento do procedimento por Negociação, Prévia Qualificação, Concurso Público.	Esta actividade tem por objectivo o desenvolvimento do procedimento de aquisição de bens/serviços por negociação, prévia qualificação ou concurso público. Esta actividade enquadra as seguintes tarefas: lançamento do procedimento, apresentação de candidatura	Elabora a acta de reposta a pedidos de esclarecimento							
		Elabora a lista de erros ou omissões identificadas no caderno de encargos e disponibiliza-a na plataforma							
		Notifica todos os concorrentes da lista de erros ou omissões							
		Elabora a acta de pronunciação sobre lista de erros ou omissões no caderno de encargos							
		Regista a recepção das propostas							
		Publicita na plataforma electrónica a lista de concorrentes							
		Possui login e password de acesso a plataforma electrónica							
		Elabora comprovativo de apresentação da proposta							
		Elabora o relatório preliminar da fase de candidatura							



Diagnóstico de Competências Específicas - Aquisições

Competência	Descrição da Actividade	Indicadores Associados	Proficiência Desejada	Proficiência Demonstrada				Cap	Aspectos a considerar no plano de desenvolvimento
				-1	2	3	4+		
Desenvolvimento do procedimento por Negociação, Concurso Público Qualificação, Concurso Público (Cont.)	Esta actividade tem por objectivo o desenvolvimento do procedimento de aquisição de bens/serviços por negociação, prévia negociação ou concurso público. Esta actividade enquadra as seguintes tarefas: lançamento do procedimento, apresentação de candidatura	Elabora o relatório final da fase de qualificação							
		Elabora a informação para aprovação do relatório final e autorização de não adjudicação							
Anulações de procedimentos	Esta actividade consiste na definição das instruções a cumprir e dos passos a concretizar face à necessidade de efectuar uma anulação dos processos e/ou procedimentos em curso, sempre que esta se justifique. A actividade é constituída	Notifica da não adjudicação							
		Pede o registo da anulação do cabimento							
		Regista o processo no arquivo							
		Elabora a informação para aprovação do relatório final e autorização de adjudicação							
		Elabora o ofício de adjudicação							
		Convoca a apresentação de propostas							
		Regista a recepção da proposta							
		Publicita na plataforma electrónica a lista de concorrentes							
		Possui login e password de acesso à plataforma electrónica							
		Elabora comprovativo de apresentação da proposta							
		Elabora o relatório preliminar de propostas							
		Elabora o relatório final de análise das propostas							
		Notificação sobre hora, data e local da sessão de negociação							
		Elabora acta de negociação de propostas							
		Elabora a versão final das propostas							
		Elabora o 2º relatório preliminar							
		Elabora o 2º relatório final a informação de autorização de adjudicação e pede aprovação							
		Pede o compromisso							
		Regista a ordem de compra no SIGOFA							
		Elabora o ofício de adjudicação							
		Notifica para apresentação de documentos de habilitação e de caução							
		Regista a recepção dos documentos de habilitação e de caução							
		Disponibiliza na plataforma electrónica os documentos de habilitação e de caução							
		Notifica da disponibilização na plataforma electrónica os documentos de habilitação e de caução							
		Regista o envio de anúncio de adjudicação para publicitação no Jornal oficial da União Europeia							
		Regista a caducidade da adjudicação							
		Elabora a informação para a provação do relatório final, de adjudicação e da minuta do contrato e pede aprovação							
		Notifica a validação da minuta de contrato							
		Pede a aceitação/regulação da minuta de contrato							
		Notifica dos ajustamentos à minuta do contrato							
		Procede aos passos necessários para a assinatura do contrato							
		Notifica da caducidade da adjudicação							
		Elabora o programa de procedimento							
		Elabora o caderno de encargos							
		Elabora a informação para aprovação do relatório final, de não qualificação e pede aprovação							
		Elabora a notificação de não adjudicação							
		Comunica a não qualificação							
		Comunica a não adjudicação							
		Comunica a adjudicação							
		Elabora a informação de anulação de adjudicação							
		Pede o registo da anulação do cabimento							
		Regista a actualização do estado no SIGOFA							
		Elabora a notificação aos candidatos/concorrentes							
		Regista o processo no arquivo							



Diagnóstico de Competências Específicas - Aquisições

Competência	Descrição da Actividade	Indicadores Associados	Proficiência Desejada	Proficiência Demonstrada				Gap	Aspectos a considerar no plano de desenvolvimento
				-1	2	3	4+		
Recepção de aquisições	Esta actividade consiste na concretização do acto formal de recepção dos bens e serviços adquiridos, asseguradas que estão as boas práticas de avaliação e do cumprimento da conformidade associadas e respectivo processamento documental.A actividade é const	Elabora o programa de recepções							
		Regista a recepção e o auto de recepção							
		Elabora a informação de rejeição do serviço							
		Regista a recepção provisória							
		Regista a recepção definitiva							
Fecho e arquivo das aquisições	Esta actividade consiste na concretização do acto formal de fecho da aquisição, após o cumprimento da conformidade de todos os procedimentos associados à recepção dos bens e serviços adquiridos.A actividade é constituída pelo fecho do processo de aquisiç	Elabora nota de serviço com informação de rejeição							
		Análisa as guias de remessa do fornecedor com indicação do motivo de rejeição							
		Comunica o nível de satisfação ao fornecedor							
		Regista no SIGOFA							
		Análisa as guias de remessa do fornecedor com informação de recepção							
Reporting	Esta actividade consiste em apoiar, controlar e avaliar todas as aquisições da USP. Alentejo com recurso a um conjunto de inspeções que se destinam a assegurar que as actividades	Regista o processo no arquivo							
		Após confirmação da recepção envia os documentos comprovativos do pagamentos para a USP Financeira							
		Elabora a nota de serviço para a Urequsitante, para que esta comprove o cumprimento das obrigações contratuais do processo de aquisição							
		Procede à libertação da caução							
		Notifica o adjudicatário da libertação da caução							

Responsável: _____
Colaborador: _____
Data: _____

Anexo 6

**Questionário de Diagnóstico de Competências Específicas – Contabilidade Geral e
Analítica, Reembolsos (Dirigente)**



Diagnóstico de Competências Específicas - Contabilidade Geral e Analítica, Reembolsos

Competência	Descrição	Indicadores Associados	Proficiência Desejada	Proficiência Demonstrada				Gap	Aspectos a considerar no plano de desenvolvimento
				-1	2	3	4+		
Execução Orçamental - Ciclo de Despesa	Cabimento e Compromisso	Efectua o enquadramento orçamental da informação para cabimento							
		Elabora a nota de serviço para solicitar a contemplação de despesa em anos futuros							
		Extrai os cabimentos do ano por rubrica							
		Devolve a informação para cabimento sem cabimento							
		Anula os cabimentos que não tenham lido sequência							
		Regista o cabimento no sistema SIGOFA							
		Devolve a informação com o registo do cabimento							
		Procede à classificação orçamental e PLUR da despesa com reflexo em anos futuros							
		Procede ao ajustamento do cabimento, anulado e complementado pela diferença							
		Procede à classificação patrimonial do compromisso e regista a informação com compromisso							
Execução Orçamental - Ciclo de Despesa	Processamento: Registo de facturas e reunião de documentação para processamento/Processamento regular com ligação a compras, Processamento do imobilizado/empreitadas sem ligação a compras, Processamento de adian	Procede à classificação patrimonial e analítica e coloca-a na ordem de compra a efectuar							
		Devolve a informação de autorização da despesa com compromisso							
		Reune a documentação e regista informáticamente a factura							
		Diligencia no sentido de reunir todos os elementos necessários à recepção do sistema ou processamento da mesma							
		Anula o registo informático da factura quando é necessário							
		Emite o documento de processamento com regularização da diferença entre a ordem de compra e factura ou documento equivalente							
		Solicita formalmente a conformidade dos bens ou serviços							
		Elabora a nota de serviço validando a conformidade dos bens ou serviços							
		Procede ao registo informático de recepção do documento de despesa							
		Solicita alteração do recibo verde							
Execução Orçamental - Ciclo de Despesa	Processamento: Registo de facturas e reunião de documentação para processamento/Processamento regular com ligação a compras, Processamento do imobilizado/empreitadas sem ligação a compras, Processamento de adian	Procede à classificação patrimonial e analítica do processamento							
		Regista a factura no sistema SIGOFA							
		Solicita ao terceiro os dados em falta para o correcto processamento							
		Procede a registo contabilístico de regularização do adiantamento no caso do processamento do imobilizado ou empreitadas							
		Elabora o ofício de solicitação de destrato total ou parcial da garantia bancária							
		Procede à classificação da factura e dos respectivos descontos							
		Emite guias de entrega de desconto							
		Emite documento com classificação patrimonial no processamento de adiantamento a terceiros							
		Efectua o registo contabilístico do processamento do adiantamento							
		Efectuar o enquadramento analítico							
Execução Orçamental - Ciclo de Despesa	Pagamento: Autorização de pagamento/liquidação. Pagamento por transferência bancária, Pagamento por cheque	Solicita à entidade competente a abertura dos códigos de estrutura em falta							
		Classifica o documento e lança no sistema informático							
		Elabora o documento de operações diversas com reclassificação de ajudas de custo							
		Elabora o documento de operações diversas com reclassificação de vencimentos e honorários de técnicos							
		Emite o extracto de contas de custos associados à medida analítica 00A							
		Imputa os custos elegíveis à respectiva acção/programa							
		Emite o extrato das contas de custo associadas à medida analítica a ratear							
		Imputa os custos directos às respectivas medidas de destino							
		Solicita à entidade terceira a respectiva certidão comprovativa de inexistência de dívidas							
		Efectua a classificação patrimonial							
Execução Orçamental - Ciclo de Despesa	Pagamento: Autorização de pagamento/liquidação. Pagamento por transferência bancária, Pagamento por cheque	Efectua o registo no sistema informático							
		Emite a ordem de pagamento							
		Envia para a fase de pagamento (ciclo de despesa)							
		Procede à emissão do meio de pagamento (transferência bancária ou cheque)							
		Emite os ofícios a terceiros a comunicar o pagamento							
		Emite cheque para o fundo de manei							
		Comunica à entidade terceira que o cheque se encontra a pagamento							
		Procede à entrega do cheque ao terceiro contra o recibo							



Diagnóstico de Competências Específicas - Contabilidade Geral e Analítica, Reembolsos

Competência	Descrição	Indicadores Associados	Proficiência Desejada	Proficiência Demonstrada				Gap	Aspectos a considerar no plano de desenvolvimento
				-1	2	3	4+		
Execução Orçamental - Ciclo da Receita	Processamento de receitas provenientes de reembolsos, notas de crédito e outras receitas. Processamento de receitas provenientes de venda de bens ou serviços	Efectua a classificação orçamental e patrimonial							
		Efectua o registo no sistema informático							
		Emite a ordem de recebimento							
		Emite a factura ou venda a dinheiro							
		Efectua a classificação orçamental e patrimonial da factura emitida							
		Efectua o registo no sistema informático do direito de receber e da liquidação							
		Efectua a classificação patrimonial do recebimento							
		Efectua o registo no sistema informático do recebimento							
		Efectua a classificação orçamental e patrimonial do reconhecimento do direito de receber, liquidação e recebimento e o registo no sistema informático							
		Emite a ordem de recebimento							
Fundo fixo de caixa	Destina-se ao pagamento de despesas de reduzido valor, como sejam táxis, refeições pontuais, e outras de despesas de carácter pontual e urgente, estando completamente fora do âmbito despesas como a aquisição de equipamentos, compra de bens existentes em arm	Elabora a informação para constituição do fundo de manei							
		Efectua o enquadramento orçamental e a respectiva cabimentação							
		Emite o cheque ao reponsável pelo fundo							
		Emite o cheque ao IEFPP (conta de fundo de manei)							
		Efectua a classificação orçamental associada à emissão do cheque							
		Efectua o registo da classificação patrimonial no sistema informático							
		Efectua o registo no sistema informático da recepção do cheque assinado							
		Levanta o cheque em numerário							
		Deposita o cheque assinado em conta bancária própria							
		Efectua a classificação patrimonial do depósito ou levantamento do cheque							
Arquivo de documentos	A documentação de suporte deverá ser arquivada de forma a possibilitar, fácil e rapidamente, a sua consulta e a comprovação e análise dos registos. O arquivo deve ser organizado por assuntos com os vários tipos de documentos, para os quais haja necessidade	Efectua o registo no sistema informático							
		Emite a ordem de pagamento							
		Reembolsa as Unidades Orgânicas pelo valor da reposição							
		Elabora o mapa de relação de fundos fixos							
		Elabora a informação para reposição do valor total dos documentos de despesa							
		Da sequência para emissão de meio de pagamento							
		Reembolsa as Unidades Orgânicas pelo valor da reposição							
		Elabora o mapa de relação de fundos de manei							
		Deposita na conta bancária da USP o valor remanescente do fundo de manei							
		Efectua a classificação patrimonial do recebimento							
Fecho	O processo de fecho abrange a execução de operações de fecho do mês. Criação e manutenção do arquivo de documentos: conciliações bancárias, regularizações de outras operações de tesouraria, registo contabilístico de imobilizado, encerramento do mês.	Emite a ordem de recebimento							
		Identifica o responsável pelo arquivo							
		Consegue obter as pastas de arquivo e identifica-as de acordo com as regras de arquivo definido							
		Identifica e consegue informar acerca das regras de arquivo definidas							
		Identifica as pastas do arquivo, correspondentes ao ano a transferir							
		Identifica e marca as pastas de arquivo cujo prazo legal de arquivo esteja cumprido							
		Procede à extração de listagens dos documentos emitidos no sistema informático							
		Identifica os documentos em falta nas pastas de arquivo							
		Consegue guardar o documento na pasta correspondente, seguindo a sequência numerica definida pelo sistema informático e as regras de arquivo definidas							
		Identifica e lista os movimentos não conciliados na contabilidade e/ou extrato bancário							



Diagnóstico de Competências Específicas - Contabilidade Geral e Analítica, Reembolsos

Competência	Descrição	Indicadores Associados	Proficiência Desejada	Proficiência Demonstrada				Gap	Aspectos a considerar no plano de desenvolvimento
				-1	2	3	4+		
Fecho	O processo de fecho abrange a execução de operações de fecho do mês. Criação e manutenção do arquivo de documentos: conciliações bancárias, regularizações de outras operações de tesouraria, registo contabilístico de imobilizado, encerramento do mês.	Efectiva o processo de amortizações na instância produtiva							
		Emite o relatório de processos pendentes							
Reembolsos	Processamento de reembolsos	Efectua o lançamento no módulo de origem							
		Procede à extração das peças de verificação e conferência							
		Corrige o erro no módulo de origem							
		Procede à re-emissão das peças de verificação e conferência afectadas pela correcção efectuada							
		Emite extractos de conta onde são identificadas as diferenças							
		Efectua as correcções necessárias no módulo de origem							
		Elabora os mapas de fluxo de caixa							
		Emite Balancete Orçamental da despesa consolidado regional, Balancete Orçamental da receita consolidado							
		Elabora o mapa de fluxos de caixa consolidado da região							
		Efectua a correcção do erro comunicado							
		Imprime as guias de pagamento geradas							
		Elabora o ofício de remessa de guia de pagamento e anexa guia de pagamento							
		Atribui ao documento recebido, a numeração sequencial de recebimento dentro do centro de responsabilidade							
		Efectua o registo de recebimento							
		Procede à actualização da ficha de reembolso							
		Procede ao tratamento do conteúdo do ficheiro electrónico de transferência							
Reembolsos	Tratamento de incumprimentos	Procede à actualização da ficha de reembolso para o Estado de pagamento tributário ou julgamento em falhas							
		Efectua o registo de extinção de dívida							
		Efectua o registo de utilização provisões pelo valor da dívida							
		Procede à actualização a ficha de reembolso para o Estado - extinção da dívida							
		Extrai os relatórios de reembolsos no sistema informático para análise das prestações vencidas e não liquidadas							
		Emite e envia o 1º aviso de incumprimento							
		Emite e envia o 2º aviso de incumprimento							
		Elabora e aprova a informação da proposta de decisão de conversão do subsídio não reembolsável em reembolsável e declaração do vencimento imediato da dívida							
		Emite a notificação a todos os promotores identificados, da proposta de decisão de conversão do subsídio não reembolsável em reembolsável e declaração do vencimento imediato da dívida							
		Envia a notificação da proposta de decisão de conversão do subsídio não reembolsável em reembolsável e declaração de vencimento imediato da dívida, aos promotores							
		Elabora a informação de decisão de conversão do subsídio não reembolsável em reembolsável e declaração de vencimento imediato da dívida							
		Emite a notificação de reposição voluntária e/ou cobrança coerciva							
		Procede à actualização da ficha de reembolso alterando o seu estado							
		Emite a guia de pagamento total da dívida							
		Envia a notificação de reposição voluntária e da guia de pagamento total da dívida							
		Organiza o processo administrativo de cobrança coerciva (cópias autenticadas)							
Reembolsos	Fecho	Calcula os montantes de dívida em capital e em juros							
		Emite a certidão de dívida e da informação de cobrança coerciva							
		Remete todo o processo de cobrança coerciva para os Serviços Jurídicos							
		Comunica aos serviços de reembolsos das USP-Financieira o envio do processo de cobrança coerciva para os Serviços de Finanças competentes							
		Procede à actualização da ficha de reembolso, alterando o seu estado							
		Procede à actualização da ficha de reembolso para o Estado - Insolvência							



Diagnóstico de Competências Específicas - Contabilidade Geral e Analítica, Reembolsos

Competência	Descrição	Indicadores Associados	Proficiência Desajada	Proficiência Demonstrada				Gap	Aspectos a considerar no plano de desenvolvimento
				-1	2	3	4+		
Reembolsos	Controlo Interno	Inscriver na "acta de validação" o resultado da validação							
		Apura o motivo do erro e regista-o na "acta de validação"							
		Extrai e analisa os balancetes mensais associados à conta 51.9.001 TIP - Reembolsos							
		Emitir e analisa listagens de pagamentos por entidades devedoras							
		Emitir e analisa extracto da conta 51.9.001 - TIP - Reembolsos							
Reembolsos	Prestação de contas	Extrai do sistema informático de listagem de reembolsos por estado							
		Elabora o mapa de incumprimentos a partir da listagem extraída							
		Analisa e elabora comentários ao mapa de incumprimento							
		Recebe os mapas de incumprimento das Unidades Orgânicas							
		Elabora o mapa de incumprimentos global da Delegação Regional							
POCP	Integra a contabilidade orçamental, patrimonial e analítica e actua como um instrumento de apoio à gestão permitindo a análise das despesas públicas e o reforço da clareza e transparência da gestão dos dinheiros públicos e das relações financeiras do Esta	Elabora e envia o relatório de incumprimento do mapa de incumprimentos global da Delegação Regional							
		Conhece a estrutura do POCP adaptada à realidade interna do IEFP e desenvolve os procedimentos e a classificação inerente							
Infraestrutura técnica de apoio	Equipamentos tecnológicos	Consegue operacionalizar com os equipamentos de digitalização e circulação de documentos							

Colaborador: _____
Data: _____

Anexo 7

Análise dos Questionários

Análise Gap's - Competências Transversais

Competências Transversais	T1				T2				T3				T4				T5			
	Score Referência	Score Auto-Diagnóstico (Pond. 45%)	Score Diagnosticado (Pond. 45%)	Gap	Score Auto-Diagnóstico (Pond. 35%)	Score Diagnosticado (Pond. 45%)	Score Ponderado	Gap	Score Auto-Diagnóstico (Pond. 35%)	Score Diagnosticado (Pond. 45%)	Score Ponderado	Gap	Score Auto-Diagnóstico (Pond. 35%)	Score Diagnosticado (Pond. 45%)	Score Ponderado	Gap	Score Auto-Diagnóstico (Pond. 35%)	Score Diagnosticado (Pond. 45%)	Score Ponderado	Gap
Aprender Continuamente	12	7	9	8,3	31%	8	9,05	25%	8	8	8	33%	11	11	11	8%	9		3,15	74%
Orientação para Resultados	20	15	15	15	25%	15	16,75	16%	17	15	15,7	22%	17	20	18,95	5%	18		6,3	88%
Resiliência	12	7	8	7,65	36%	11	7,75	35%	7	9	8,3	31%	11	12	11,65	3%	12		4,2	85%
Orientação para o Cliente	12	9	9	9	25%	12	10,05	16%	6	9	7,95	34%	8	11	9,95	17%	12		4,2	85%
Networking	8	7	6	6,35	21%	7	5,05	37%	6	6	6	25%	8	8	8	0%	8		2,8	65%
Gerir por Objectivos	12	12	9	10,05	16%	9	7,05	41%	9	9	9	25%	11	12	11,65	3%	12		4,2	85%
Impacto Pessoal	8	8	8	8	0%	6	7,3	8%	6	6	6	25%	7	8	7,65	4%	8		2,8	65%
Análise e Decisão	12	11	11	11	8%	12	11,35	5%	10	11	10,65	11%	10	12	11,3	6%	12		4,2	85%
Negociação / Persuasão	20	15	18	16,95	15%	17	17,65	12%	15	18	16,95	15%	18	18	18	10%			0	100%
Total	11%	81	83	82,3	20%	105	92	21%	84	91	89,55	24%	101	112	108,14	7%	81		31,88	73%

Competências Transversais	Gap Referência	Gap Médio da USP
Aprender Continuamente	0%	34%
Resiliência	0%	34%
Orientação para o Cliente	0%	31%
Negociação / Persuasão	0%	30%
Gerir por Objectivos	0%	30%
Networking	0%	30%
Orientação para Resultados	0%	27%
Impacto Pessoal	0%	21%
Análise e Decisão	0%	19%

Análise Gap's - Competências Específicas FI

Competências Específicas - FI	Score Teórico	T1				T2				T3				T4				T5				Gap Médio da USP
		Score Auto-Diagnóstico (Pont. 45%)	Score Pontuado	Gap	Score Auto-Diagnóstico (Pont. 35%)	Score Diagnóstico (Pont. 45%)	Score Pontuado	Gap	Score Auto-Diagnóstico (Pont. 35%)	Score Diagnóstico (Pont. 45%)	Score Pontuado	Gap	Score Auto-Diagnóstico (Pont. 35%)	Score Diagnóstico (Pont. 45%)	Score Pontuado	Gap	Score Auto-Diagnóstico (Pont. 35%)	Score Diagnóstico (Pont. 45%)	Score Pontuado	Gap		
Execução Orçamental - Ciclo de Despesa	192	128	157	24%	59	68	66%	50	53	51,95	73%	137	155	148,7	23%	92	145	126,45	34%	44%		
Execução Orçamental - Ciclo de Receita	40	40	40	0%	10	10	75%	10	10	10	75%	22	30	27,2	32%	10	20	16,5	59%	48%		
Fundo fixo de caixa	84	84	84	0%	21	21	75%	21	21	21	75%	42	63	55,65	34%	33	63	52,5	38%	44%		
Arquivo de documentos	32	28	24	21%	8	24	43%	8	24	18,4	43%	30	24	26,1	18%	26	24	24,7	23%	29%		
Fecho	100	40	42	41,3	25	25	75%	25	25	25	75%	78	89	85,15	15%	44	25	31,65	68%	58%		
Processamento de reembolsos	40	10	10	75%	10	10	75%	10	10	10	75%	30	20	23,5	41%	10	10	10	75%	68%		
Tratamento de incumprimentos	68	17	17	75%	17	17	75%	17	17	17	75%	34	34	34	50%	17	17	17	75%	70%		
Fecho de Reembolso	20	5	5	75%	5	5	75%	5	5	5	75%	10	15	13,25	34%	5	5	5	75%	67%		
Controle Interno de Incumprimentos	20	5	5	75%	5	5	75%	5	5	5	75%	10	15	13,25	34%	5	5	5	75%	67%		
Prestação de contas	24	6	6	75%	6	6	75%	6	6	6	75%	12	6	8,1	68%	6	6	6	75%	73%		
POCP	4	3	2	2,35	2	1	1,35	66%	1	2	1,65	89%	4	3	3,35	16%	4	2	2,7	43%		
Infraestrutura Técnica de apoio	4	3	2	2,35	4	4	4	0%	1	4	2,95	26%	4	4	4	0%	3	4	3,65	15%		
Total	628	349	383,23	39%	172	196	137,6	76%	159	173,98	72%	413	458	442,28	39%	255	328	307,18	52%	53%		

Competências Específicas FI	Gap Realizado	Gap Médio da USP
Prestação de contas	0%	73%
Tratamento de incumprimentos	0%	70%
Processamento de reembolsos	0%	69%
Fecho de Reembolso	0%	67%
Controlo Interno de Incumprimentos	0%	67%
Fecho	0%	58%
Execução Orçamental - Ciclo da Receita	0%	48%
Fundo fixo de caixa	0%	44%
Execução Orçamental - Ciclo de Despesa	0%	44%
POCP	0%	43%
Arquivo de documentos	0%	29%
Infraestrutura técnica de apoio	0%	15%

Análise Gap's - Competências Específicas AQ

Competências Específicas	Score Referência	T1				T2				Gap Médio da USP
		Score Auto-Diagnóstico (Pont. 35%)	Score Diagnóstico (Pont. 65%)	Score Pontão	Cap	Score Auto-Diagnóstico (Pont. 35%)	Score Diagnóstico (Pont. 65%)	Score Pontão	Gap	
Abertura do Processo Administrativo. Escolha e Aprovação de Procedimento de Aquisição	44	11	22	18,15	59%	39	44	42,25	4%	31%
Desenvolvimento do procedimento. Ajuste Direto	148	37	74	61,05	59%	146	111	123,3	17%	38%
Desenvolvimento do procedimento. Ajuste Direto Simplificado (até 5.000 €)	28	7	21	16,1	43%	28	28	28	0%	21%
Desenvolvimento do procedimento por Concurso Público Urgente	108	27	33	30,9	71%	0	42	27,3	75%	73%
Desenvolvimento do procedimento por Negociação. Prévia Qualificação. Concurso Público.	216	40	40	40	81%	0	40	26	88%	85%
Anulações de procedimentos	20	5	15	11,5	43%	20	20	20	0%	21%
Recepção de aquisições	44	11	27	21,4	51%	36	38	37,3	15%	33%
Fecho e arquivo das aquisições	24	6	12	9,9	59%	22	18	19,4	19%	39%
Reporting	16	4	8	6,6	59%	10	12	11,3	29%	44%
Total	648	137	252	197,5	70%	262	309	292,6	65%	62%

Competências Específicas AQ	Gap Referência	Gap Médio da USP
Desenvolvimento do procedimento por Negociação. Prévia Qualificação. Concurso Público.	0%	85%
Desenvolvimento do procedimento por Concurso Público Urgente	0%	73%
Reporting	0%	44%
Fecho e arquivo das aquisições	0%	39%
Desenvolvimento do procedimento. Ajuste Directo	0%	38%
Recepção de aquisições	0%	33%
Abertura do Processo Administrativo. Escolha e Aprovação de Procedimento de Aquisição	0%	31%
Desenvolvimento do procedimento. Ajuste Directo Simplificado (até 5.000 €)	0%	21%
Anulações de procedimentos	0%	21%